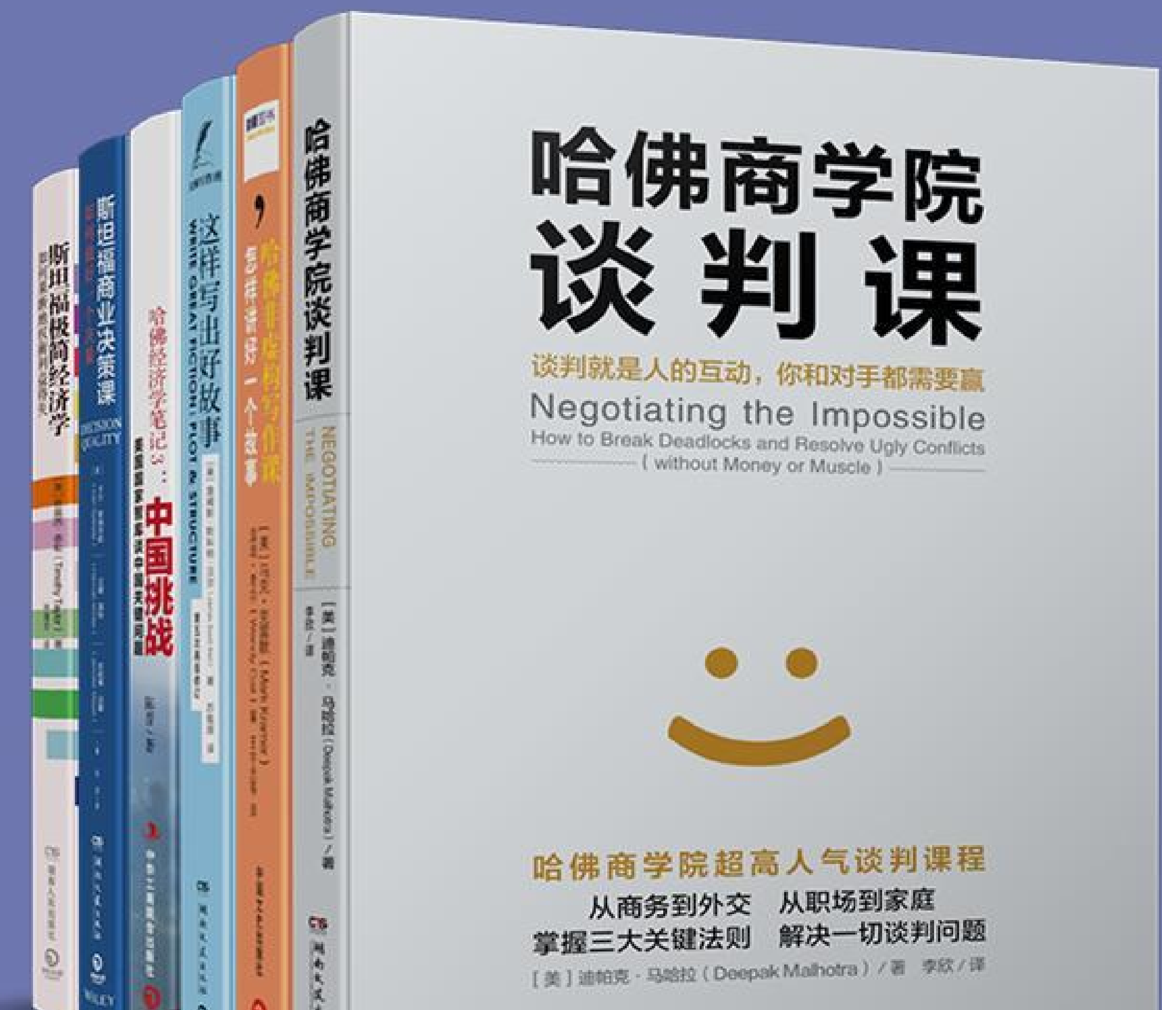
哈佛通识读本

写给普通人的必修课

— 共 6 册 —



博集天卷
CS-BOOKY

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

目　录

哈佛商学院谈判课
哈佛非虚构写作课：怎样讲好一个故事
这样写出好故事
哈佛经济学笔记3：中国挑战
斯坦福商业决策课
斯坦福极简经济学

哈佛商学院谈判课

谈判就是人的互动，你和对手都需要赢

Negotiating the Impossible

How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts

~~~~~~~~~~~~~~~（without Money or Muscle）~~~~~~~~~~~~~~~

哈佛商学院超高人气谈判课程

从商务到外交　从职场到家庭

掌握三大关键法则　解决一切谈判问题

[美] 迪帕克·马哈拉（Deepak Malhotra）/著　李欣/译

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE
博集天卷
CS-BOOKY
~~~~~~~~~~~~~~~

版权信息

哈佛商学院谈判课

作者：（美）迪帕克·马哈拉（Deepak Malhotra）

译者：李欣

出版人：曾赛丰

责任编辑：薛健　刘诗哲

监制：于向勇　秦青

策划编辑：张卉

文字编辑：王蕾陈文彬

版权支持：文赛峰

营销编辑：刘晓晨　罗昕　刘文昕

版式设计：张丽娜

封面设计：黎花莉

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊全球范围发行

Booky New Media

博集新媒

目　录

版权信息
前言
引言 最古老的和平谈判课
第一部分 架构之力
第一章 架构之力
美国国家橄榄球联盟（NFL）中的谈判
第二章 利用架构之力
版税率的僵局
第三章 适恰性逻辑
癌症阴影下的谈判
第四章 战略性歧义
美印民用核能源协议
第五章 架构的局限
通往伊拉克战争的宪章之路
第六章 先发制人的优势
未打破的和平协议
第一部分课程总结 架构之力
第二部分 流程之力
第七章 流程之力
美国宪法谈判
第八章 巧用流程之力
违背千万美元合约
第九章 保持前行动力
NHL的罢赛和停摆
第十章 保持前行动力
从维也纳到巴黎——和平条约面面观
第十一章 流程的局限
竭尽全力终止越南战争
第十二章 改变交往规则
谈判之《老友记》
第二部分课程总结 流程之力
第三部分 同理心之力

第十三章 同理心之力
古巴导弹危机之谈判
第十四章 利用同理心之力
枪指着脑袋达成的协议
第十五章 以退为进
向沙特兜售现代化
第十六章 勾画谈判空间
收购路易斯安那之谈判
第十七章 是合作伙伴，而非敌对方
陷入困境
第十八章 对比地图
制图学与语言学中的启示
第三部分课程总结 同理心之力
第十九章 未来之路
致谢
关于作者

前言

如果你一生都没有身陷过棘手的僵局或者恶意的冲突中，你就可以将自己视作凤毛麟角的幸运儿。但是如果你像大多数人一样，遇到了看起来几乎无法拿下的谈判，你就会苦苦纠结于这些难题：你如何化解一个没人愿意让步的局面？如果你无钱无势，是否有把握赢得一场谈判？如果你在谈判中的善意举动没人领情，该怎么办？你如何对付那些咄咄逼人、丧失节操或者根本就没有谈判诚意的家伙？你如何解决僵持不下或者不断升级的冲突？

多年来，我与成千上万的业主、高管和经理打交道。我为高风险谈判、陷入死局的交易、外交僵局和旷日持久的冲突进行过咨询。而且我也给许许多多的人提供过建议，他们在工作或者日常生活中都遇到过富有挑战或者难以应付的事或人。这些环境下的人所问的同一个问题是他们如何学会在毫无希望的情况下通过谈判绝地逢生。尽管林林总总的书中都对此类话题有独到见解，但真让我推荐一本对极具挑战性的情形有立竿见影功效的书，还真是犯难。我尚未找到一本书能分享我的信念，即貌似最棘手的谈判问题都有潜在的解决方案。

这就是为什么我写就此书。我们要承认一个事实，尽管研究谈判的我们大量著书立说，提出了很多极为有用的观点，但我们还是忽视了很多一直挥之不去且非常重要的问题。这本书就是要为这些问题提供答案。

本书的课程通过真实的故事呈现出来，故事中的人物都在金钱和精力有限的情况下，通过谈判，化腐朽为神奇。书中每一章都讲述了不同的故事——来自历史、商界、外交、体育或者大众文化——每一个故事都引发一系列的真知灼见和处事原则。此外，我还尽我所能地补充更多的例子，阐明这些例子如何应用于其他领域，让你不论是跟雇主还是配偶、战略伙伴、孩子、潜在客户或恐怖组织谈判都得心应手。我也毫不怀疑你——读者——一定能发现更多更适合自己的应用方案。

我希望本书的所有课程将助你在所有谈判中都能化解冲突、打破僵局和取得更加好的效果，不论简单的还是复杂的谈判，也不论是平淡无奇的还是貌似无不可谈的谈判。

引言　最古老的和平谈判课

史上最古老的和平条约当属《银板和约》（Treaty of Kadesh）[1]，早在公元前13世纪末，距今大约3000多年前，由埃及和赫梯帝国谈判达成。当时哪一方也不愿再增加战争成本，而且各方还殚精竭虑地提防与其他邻邦随时爆发的冲突，因此，法老拉美西斯二世（Rameses II）和国王哈图西里三世（King Hattusili III）通过谈判，终止了纷争。当时这一举动可谓困难重重，不仅因为其中牵扯的事务纷繁复杂，而且通常哪一方也不想先迈出第一步。议和的一方往往被看作俯首示弱，而并不被视为举止明智或者虚怀若谷，所以任何领袖都不愿冒天下之大不韪发出这样的信号。尽管这份条约起草于数千年前，但是已经具备了现代协议的特征，比如包括终止冲突、遣返难民、交换战俘等条款，以及任何一方受到他国进攻时的互助条约。[2]

还有另一个特征使得这个条约与我们现如今通常见到的文书——不论是和平条约还是商业协议——具有相似之处，甚至与解决从国际纷争到夫妻矛盾的成功举措也都有异曲同工之妙。这个特征在《银板和约》中非常明显，只是因为这份文件有两种语言版本：象形文字（埃及语译本）和阿卡德语（赫梯语译本）。通过对比两个译本，不出所料，内容非常相似，但是，又至少存在一个重要区别。埃及语译本声明是赫梯人主动议和的，而赫梯语译本的表述则恰恰相反。[3]

当涉及达成协议、外交以及解决争端等问题时，你所考察的是何种文化，你所调研的是何种谈判都不重要。人们为什么发生战争，或者为什么选择求同存异也并不重要。有些事情从未改变：各方宣布胜利的需求亘古长存。

《银板和约》也揭示了关于谈判和调停的一个更基本的洞见——这也奠定了本书的基础：

即使看起来无法突破的僵局和冲突都能解决，只要我们抛却一个固有假设，即调解手段的唯一来源是金钱和精力。

当你要应对似乎毫无希望的情形时，把这一点牢记在心尤为重要。当你提供的最慷慨的条件遭到断然拒绝，当你出于好意解决问题的尝试

付诸东流，当你无计可施，无法推行一个解决方案时，你需要“他山之石”——其他的调解手段。本书将提供这个方法，并揭示其他调解手段的来源。

◎三种方式变“不可谈”为“可谈”

有些谈判轻而易举，有些则困难重重，还有些情形似乎根本就无谈判的可能。当你势单力薄没有太多选择时就会出现这些情形，这时往往冲突升级，僵局恶化，无人做出让步。在这些情形下，人们的行为方式也非常不理性——或者更糟糕，还会带有明显的敌意。这些问题没有先例可循，甚至丰富的谈判经验也无济于事。

但是，这些情况如果处理得巧妙，也往往会成为充满传奇色彩的案例。

本书正是关乎这些不同寻常的谈判：看起来毫无希望的死局和邪恶的争端，直到有人能打破常规，找到金钱和精力之外的方法，出奇制胜。我们能够从这些故事中以及书写这些故事的人身上学到什么呢？

任何处理过僵局或冲突的人都会证明，最棘手的情形是你善意的谈判尝试均告失败，而你又没有足够的资源和力量进行有效的讨价还价。人们失去希望，认为谈判无望时往往是他们已经竭尽全力——他们的金钱和精力都所剩无几。但是，如果你还有能撬动谈判的杠杆可以利用，又会是怎样一番情景呢？

在本书中，我们将重点介绍三个关键杠杆，它们常常被谈判者忽视、低估或者处理失当，尤其是他们习惯于把金钱和精力误认为是实力。这三个关键杠杆是：

架构之力

流程之力

同理心之力

当我为成千上万的商界管理者或者公司老板提供教学和咨询服务工作时，我听到了数不胜数的谈判高手排除万难拿下谈判的传奇故事。在

我为那些与恐怖分子和武装叛军谈判的政府官员和政策制定者工作时，也无数次耳濡目染了绝望的感觉，而陷入“不可谈”境地时就会产生这种感觉。甚至在我观察每天的日常冲突时，也能看到人们苦苦挣扎着管理敌对人群、解决困难问题、处理棘手事件。在所有这些情况下，人们时常把一个坏情形变得雪上加霜，或者把一个难题变得完全无解，因为他们把所有希望都押在金钱和精力之上，而不懂得欣赏架构之力、流程之力和同理心之力。

我们要与应对棘手的商务、政策、外交和日常冲突的人们分享哪些见解？他们要从世界历史上最痛心的核计划边缘政策案例中吸取什么样的教训？他们要如何模仿一个名不见经传的小伙子，在上一个千禧年中成功主导了一系列重要会议？他们能从迄今为止最古老的和平条约文本中吸收什么？我们遇到过将高达几十亿美元代价的体育冲突化险为夷的案例，也见过使其演变为灾难的情形，将两者进行对比之后，他们又能收获什么原则？不需要耗尽精力或者大把砸钱就能解决高风险的商业争端和僵局，从这样的大量案例中他们又能借鉴什么策略呢？

本书的写作初衷非常简单：希望人们从这些变“不可谈”为“可谈”的情形中能学到很多。首先，这些故事本身非常有趣，无论是来自历史、外交、商界、体育还是大众文化，读者都可以从当下或者久远的时代、场合中获得启示。其次，这些故事也为那些正在应对各自的冲突和僵局的人提供了鲜活的教材，不论他们的境况是毫无希望还是稀松平常。整本书中我还给出了大量例子，列举了适用于不同领域的情况，不论是求职应聘、洽谈生意、人际关系、跟孩子谈话还是跟恐怖分子周旋。最后，如果我们对本书剥丝抽茧，去掉修饰，打破框架，深入内核，就会发现，这本书其实关乎我们人类自身身处艰难境地时，如何千方百计与他人和平相处。我希望，本书能“润物细无声”地播撒一份乐观情怀，提供另一个视角，让读者能够开始欣赏有时令人费解，偶尔失望甚至绝望，但又常常鼓舞人心的我们常说的人性。

◎重新思考“谈判”

在继续展开内容之前，我将给出谈判在本书中的定义。在我的经验中，人们可能会非常狭义地理解什么是谈判，它包含什么以及何时会涉及谈判，然而，我却从尽可能广义的角度上使用这个词。当人们听到“谈判”这个字眼，往往会将其等同于讨价还价或者争执不下，或者想

象西装革履的人们正在敲定一桩买卖，更有甚者，认为这是一项挥之不去或者令人不悦的任务，应该尽可能避免。其实，如果我们换一个角度思考，将受益无穷。

在给价值几十亿美元的谈判进行过咨询后，我可以充满自信地说谈判跟钱无关。在为面临濒于崩溃的谈判进程的国家元首提供咨询后，我可以告诉你谈判也并不仅仅关乎丧失或者挽救生命。在为求职面试、家庭纠纷、战略伙伴关系和停火谈判提供咨询后，我可以向你保证，谈判并不是关于职业轨迹、管理情绪、协同互惠或者停止射击。

简言之，谈判并不是单向的。谈判，不论处于何种情境，亦不论关乎何种事件，在根本上都是人际的互动。不论事件如何简单或者芜杂，不论谈判各方是善意还是恶意，不论挑战是熟知的还是前所未有的，我们在谈判中要回答的问题无外乎是：我们应该怎样跟人类打交道，从而能增进相互理解，进而达成协议？这些协议是否是书面的，是否是合同或者条约，条约的执行是否会增进信任、重建善意、带来新的激励措施、加强协作或者仅仅是带来握手言和的希望，这些都不重要。相互理解是个人之间的，还是组织之间的，是民族之间的，还是国家之间的，这些也不重要。谈判，从根本上说，永远是人类间的互动。有时，这些互动很容易，而有时又会非常艰难。然而，这本书中更让我们感兴趣的是，那些看上去根本谈不下来的谈判。

因此，谈判是持有不同利益或者观点的两方或者多方试图达成协议的过程。在极端困难的情形下帮助我们实现目的的原则、战略和策略是本书的重点。

◎僵局和激烈冲突

本书囊括了不同情境下的林林总总的故事[4]。在选取例子时，我侧重于人们普遍承认的日常生活中遇到的问题：僵局和激烈冲突。僵局是一种人们提出不相容的要求，而任何一方都不会做出让步的情形。冲突是一种人们持有相抵触的利益或相左的观点的情形。激烈冲突是指那些人面对强大的拦路虎而难于达成协议的情况，例如，不信任、仇恨或者敌对的历史遗留问题。在整本书中，我们在讲述管理各种冲突的章节时会引用相关的例子。

◎本书是如何架构的

本书的所有故事和课程分为三个部分，每一部分强调和探讨三个杠杆中的其中一个：架构、流程和同理心。这些杠杆中的哪一个是解决你的问题的关键——或者，你是否需要用到多个杠杆——将取决于面对的情形。单独每一个杠杆都非常有效，三个合起来将为超越极限拿下谈判提供全方位的方法。

第一部分聚焦于架构的惊人潜力。谈判高手深知，你的讲话方式或者提议的架构和你提议的内容同等重要。

第二部分聚焦于流程对结果的决定性作用。巧妙机敏地把握谈判流程比纠结谈判实质内容更加重要。

第三部分聚焦于同理心的强大威力。心平气和并讲究章法地理解相关各方的真正利益和观点将有助于解决最激烈的冲突。[5]

当然，并不是人际互动中的所有问题都能快速而轻易地解决。许多最棘手的冲突需要付出巨大努力、战略性地坚持不懈以及适宜的时机。当然，很多时候最需要的还是另辟蹊径：控制谈判框架的能力、规约流程以及发掘别人无法看到的可能性。

所以，我希望你们喜欢这些故事。我也希望你们会觉得这些课程有价值。同时，我还希望本书能鼓励你们将人际互动中的每一个问题看作一个机会，从而能够更好地理解问题，达成更佳的协议。｛书籍朋友圈分享微信Booker527｝

第一部分　架构之力

是的，我口袋里有玄机，我袖子里藏着东西。但是，我跟舞台魔术师相反。他让你对看起来真实的东西产生错觉。我则去除错觉的美丽伪装，为你呈现真实。

汤姆·温菲尔德（TOM WINGFIELD）

出自田纳西·威廉斯的《玻璃动物园》

第一章　架构之力

美国国家橄榄球联盟（**NFL**）中的谈判

“你们要想出一些新主意。你们都是各说各话，而不是相互沟通。”[6]这是负责调停美国国家橄榄球联盟（NFL）队员与雇主之间升级的矛盾冲突的美国地方法官阿瑟·博伊兰（Arthur Boylan）一番大为光火的话。当时是2011年5月，球队雇主已将球员们拒之门外。双方都想借助法律的力量获得主动，因此双方对簿公堂。最终如果协议无法达成，下个赛季情况堪忧。这并不仅仅是理论上的可能性：2005年，雇主和球员之间旷日持久的纷争曾经毁了美国国家橄榄球联盟整个赛季，比预期收入减少了20亿美元的进项。而2011年这次，NFL的损失将更加惨重，损失额预计会高达100亿美元。

关乎职业体育赛事如此巨额的金钱利益，你或许可以想见谈判桌上你争我夺的白热化激烈场面绝不亚于粉丝们在球场上看到的。2011年这场风波由新的集体劳资协议条款（collective bargaining agreement, CBA）引发，这是一个雇主和队员工会之间达成的多年协议，所有NFL队员的个人合同的谈判都要基于此。CBA的种种规定中包括队员和雇主之间的收入分配、薪水上限、最低工资、自由球员市场规则、年度草案条款，以及工作条件。与大多数体育界CBA中的纷争类似，2011年风波中最明显和最具争议的问题也是围绕雇主和球员之间的收入分配，即收入中多少比例归球员，多少比例归雇主。在本案例中，雇主要求留出总收入中20亿美元的额度用于支持投资，收入剩余部分再用于分配。据此，球员们可以分得收入剩余部分的58%。球员们不同意雇主扣留的额

度，而是要求总收入平分。[7]

双方各自要求的相加将超过总数，而哪一方也不想让步，那么你将如何解决这个纷争？

◎看似不可能的谈判

冲突升级，友好协商变成了对簿公堂、各耍手腕，甚至诉诸美国国会进行评判。当然，最后终于柳暗花明。问题的解决在于各方最终同意了一项提议（来自雇主），对收入分配提出了一个全新的结构。他们决定向前迈出一步，不再纠结于各方分得的收入比例。相反，各方将“所有收入”放入独立的三个“资金桶”，分别代表NFL不同的收入流。然后，他们通过谈判确定每个桶里收入的不同分配比例。这个主意解决了问题。最终协议于2011年8月4日签署，规定了球员的收入为：

·联盟媒体收入的55%（例如，来自转播权的收入）

·NFL合资企业/季后赛收入的45%（即与NFL有关的企业经营收入）

·当地收入的40%（比如，场馆收入）

然而，这个解决方案回避了问题的实质：球员从该协议中分得的“所有收入”的比例究竟是多少？把这些数字计算一下，就会发现合同执行的第一年，“三桶方案”会让球员获得所有收入的47%—48%。但是等一下！如果是这样的话，为什么还要不辞辛劳地创造出三个资金桶，还要给每个桶不同的分配比例呢？为什么不能免去创造一个新的核算体系的麻烦，直接同意给球员分配所有收入的47.5%呢？

从经济学角度可以理性地解释为何三个桶比一个大桶是更加明智的解决方案。想来是考虑到合同执行一年后会发生什么。如果球员期望联盟媒体收入增长更快的话，就意味着他们在未来的收入中占有更大份额，而雇主则会预期当地收入部分上涨更快，这样，三桶分配法就是一个“增值”的解决方案：它使每一方最看重的那个桶在收入分配中占有更高比例。这个经济学上的理性解释存在的唯一问题是，它几乎跟为何双方一致同意“三桶”分法毫无关系。我们还能确定，如果你继续读CBA，看到其中如此表述的另一个条款，这个经济学上的理性解释就更立不住

脚了：

如果，在2012—2014年任何一个联盟年度，球员成本总额……超过预期“所有收入”的48%，则球员成本总额将会降低到预期“所有收入”的48%……如果，在任何一个联盟年度，球员成本总额低于预期“所有收入”的47%，则球员成本总额将会提升至预期“所有收入”的47%。

换句话说，双方都同意所有收入的大概47.5%归球员。如果比例相对47.5%向上或者向下有较大程度的偏离，它会被强制拉回这个相对严格的区间。[8]

那么，我们的老问题又来了：如果这个协议与在合同期内每年双方达成一个特定的收入分配比例无甚区别的话，我们为什么还要自找麻烦创造三个桶呢？要回答这个问题，首先，我们需要记住很少有人会真的非常仔细地阅读此类合同，而且也没有媒体会对这些协议的细节进行全面报道或者分析。其次，在未来年份中收入分配比例也都有可能会有小幅度的调整，尽管这在实际上也无关紧要。最重要的是，三桶方案优于一桶方案的一个关键的方面在于：它使得每一方回到自己的地盘，都可以宣称自己是获胜者。它创造了足够的空间让联盟谈判者向他们的雇主汇报，雇主投资更大的领域可以获得更高的收入分配比例（即与场馆有关的收入），而球员协会的谈判者也可以宣布，只要粉丝收看比赛的电视频道，他们就能获得这项收入的50%以上。

◎控制架构

正如NFL的例子告诉我们的，即使谈判困难重重，各方僵持不下，但不花钱、不劳神也可以打破僵局。[9]甚至双方争执的焦点就是“钱”，联盟也并没有在谈判桌上抛出更多的“银子”让球员就范而达成协议。相反，他们所做的正是“架构”之力的很好诠释：客观上完全相同的提议仅仅因表述不同就能使其增色或者失色。

谈判的“架构”就是一个心理镜头。它是个“意义生发器”，影响着人们如何看待对方，思索手头面临的问题以及现存的选择。在谈判中，架构的数量和类型并没有限制。例如，谈判者可以从财务或者战略的不同视角看待一项协议，也可以从短期或者长期出发，抑或认为这是一次友善或者敌对的交锋。同样，外交家可以从政治或者安全角度考虑一个问

题，或者把其作为一个核心或者外围问题考量，或者将其置于历史或当下的情境下思考。交易人会将提议与自己对此次交易最初的设想进行比较，或者与对方从此次交易中所能获得的进行权衡，或者与他人如何评判进行比对。

没有“正确”与“错误”的架构之分，但是究竟采取哪种架构却对各方的行为模式，以及他们最终愿意接受什么有重要意义。例如，有时各方并不太在意的无关紧要的问题，如果夹杂了政治的或者象征性的含义，各方就不愿或者无法做出让步了。近年来，美国国会的民主党和共和党就总是面临这样的问题：对微不足道的问题进行妥协就会被某些党徒认为是彻头彻尾的背叛，因此即使在紧要关头或者问题实质得到两党的支持时，双方也相持不下，很难达成共识。

重要的是，谈判者几乎总是有力量左右架构，而且如我们将要看到的，重新架构是一个威力强大的扫除谈判障碍的工具。无论客观的利害关系是怎样的，人们如何面对一个问题的态度大多数情况下取决于他们（或者他们的伙伴们）主观上如何理解它。交易人对于他们认定的敌对者是不愿意做出让步的，但是如果他们认为这个举动是为了协作性地解决问题而努力时，就会顺从了。谈判者如果把一个冲突理解成“胜者赢得一切”，就会比认为大家“共赢”的谈判者面临更难的抉择。谈判者如若从短期着眼而不是立足于长期，或者这项提议比他们当初预想的更好而不是更坏，他们就会多多少少更愿意接受某项提议。我们在整个这一章讨论架构之力时，将着重探讨客观上完全相同的提议或者选择如何通过重新架构让另一方看上去更加有吸引力。不仅仅去关注所要谈判的实质问题，更要关注各方透过什么“镜头”评估他们的选择，有时这才是打破看上去无法逾越的僵局的利器。

控制谈判的架构。所采取的架构将会影响谈判者做出的决策，评估各种选择以及决定接受什么。

◎帮助对方让步的重要性

谈判者在谈判初期所面临的问题，同随着谈判推进而暴露出的问题会有所不同。其中一个关键的区别就是，某人是因为什么固执地坚持你无法满足的要求。如果这个现象出现在谈判初期，则说明你并没有对合理的预期设定合适的界限。这会导致对方得寸进尺，即对方要求你做出

的让步是你根本无法通融的。这就是为什么在谈判伊始，教育对方你所能提供的界限是什么，以及在什么领域你可以多多少少来灵活对待，算是一个很好的做法。谈判者未能如此做的原因是出于错误的理念，认为对方熟知谈判的边界，或者因为他们担心讨论关于界限或者约束之类的话题，会让对方对他们作为合作伙伴的价值产生怀疑。也或许是因为双方缺乏足够的信任，使得每一方都不相信对方能够真正约束自己，或者不相信可操作的空间的确很小。

如果双方一开始就陷入了不可调和的僵局，通常意味着他们当初的愿望不切实际，而且谈判桌上的价值远不能满足他们的胃口。如果双方都想从这笔交易里捞到50%以上，那你面临的问题可就严重了。这可绝不是因为数学没学好的缘故，你越早意识到这点，对你就越有利。显然，NFL的谈判僵局就属于此种情况。类似问题在外交谈判和商务纠纷中也层出不穷。

但是，在谈判过程的某个节点上，或许经过几周的接触，数月的磨合，或者多年的僵局，一方或者双方都可能认识到他们初期的要求是不可能实现的，需要适时做出重大让步，从而避免真的可能出现的灾难性结局。当那天来临，你还是会发现人们仍然不想降低自己的要求。那时，就不存在教育或者信任的问题了。眼下的问题是如何让对方承认他们当初的要求是不合理的，他们应该让步，并且接受切实合理的方案。而且，如果对方需要公然让步，情况就更糟糕了，因为他们在他人（自己的伙伴或者媒体）面前一贯强势。以我的经验来说，让人们意识到自己过分的要求无法实现还是相对容易的；而让他们承认这点并改变做法是难上加难的。这就是NFL谈判者遇到的问题，而这个问题最终还是得以妥善解决。

说服对方让他们从最初的位置让步或者后退还不够，你应该想方设法让他们更乐于让步。

◎重视谈判风格和架构，而不仅仅是谈判的实质内容

当NFL谈判陷入僵局时，任何一方都可以通过减少自己的收入需求而让对方对该协议更感兴趣。但是，这将是代价沉重的让步。正如最后的解决方案所呈现的，你不必总是为推动进程、解决问题而砸钱。有时，在谈判风格和结构上的聪明让步要比对实质内容的高代价让步实惠

得多。在本例中，三桶方案似乎帮着各方接受了一个一桶结构时完全不诱人的协议，而本协议前前后后的实际价值几乎完全相同。特别关注风格和结构的谈判者往往更擅长冲破抵制、避免困境以及达到目的。

在谈判风格和结构上的聪明让步要比对实质内容的高代价让步实惠得多。

下一章，我们将更加细致地考察几个案例，进一步了解如何通过调整谈判框架而不伤财不劳神地打破僵局。进而，我们还可以总结解决诸如此类冲突的更多原则。我们还格外关注了NFL谈判中起作用的两个因素，而这两个因素导致僵局尤其难以打破。首先是“幕后听众的问题”。对方不仅仅关注从你那里得到了什么，而且也在意其他人如何判断他们从你那里获得的价值。其次，是“零和游戏问题”。在零和游戏中，一方获得的价值严格等于另一方失去的价值。[10]如果人们在谈判中陷入这种“分裂不和”的思维，其他有益的方面将不复存在，他们就会觉得自己吃了亏而对方占了便宜，因此就很难做出让步了。让我们看一下这些问题是怎么解决的。

第二章　利用架构之力

版税率的僵局

我们谈的是一个商业大单。[11]我提供咨询服务的公司是一个创业企业，正在一个价值几十亿的产业内开发具有潜在颠覆性的产品。坐在谈判桌对面的一方希望获得我方产品的特许权，并且帮我们打入市场。因此我们需要就广泛的问题展开谈判：特许经营费、版税率、排他性条款、节点、开发承诺等等。我们在版税率的问题上困住了，即他们需要支付给我们的每件售出的商品销售额的百分比。

在讨论初期，双方非正式地同意5%的版税率，并且认为是合理的。但是随着时间的推移，我们对于这个比率的应用有细微的分歧。我们的观点是5%的比例低了，但是作为产品投放市场初期所支付给我们的比例还是可以接受的。但是当产品在市场上获得认可并站稳脚跟后，我们认为版税率应该上涨到一个合理的更高的水平。我们理解，我们的基础尚处于开发阶段，初期销售动力较低，他们对我方产品生产的巨额投资值得我方对此做出让步。

而对方的观点跟我们截然相反。他们认为，由于他们出资，因此版税率最初应该接近于零；两到三年后，可以给予5%的版税率；而这之后版税率应该下降而不是上涨。“版税率为什么不升反降？”我们问道。“因为在我们的行业内，经过一段时间，版税率都是下降而不是上升。就是这么个规矩。”他们回答。经过深入考虑，他们又给了一个说法：“如果经过一段时间我们能够销售掉你们更多的产品，你们就会愿意接受更低的版税率了。”

我们最初的希望是能够避免正面应对这样的问题，因为整个交易的金额巨大，有这么多钱入账，对于他们这绝不会是一次“血色交易”。随着日子一天天过去而谈判毫无进展，我们意识到他们真的是陷入了一个念头中，那就是“版税率是应该下行的”。他们是担心这个谈判结果会成为他们其他交易的先例吗？还是他们已经给董事会做出承诺，现在他们不想丢面子？还是他们仅仅就是想确保更佳的财务状况？尽管尽力了，我们还是无法接受版税率是逐年下降的。而且，如果我们尽力满足了对方的想法，在头一两年里接受更低的版税率，那么我们在未来就更需要提高版税率。这可怎么办呢？

◎不伤财，不劳神

有时，如果双方立场对立，就需要一方做出让步。也有的时候双方都需要妥协，从而有个折中的办法（比如，我们可以达成一致，版税率保持不变）。而也有些时候物理学规律并不一定适用于谈判：事物可以同时既升也降。

当我们注意到我们的讨论中出现的一个瑕疵时，突破口就得以显现：我们谈判版税时仅仅纠结于一个维度（时间的推移），但是我们的分歧却清楚地表明同时存在两个维度：时间的推移和销售数量。或许我们可以利用这一点，创造一个可以同时上下的版税方案。如果对方想看到版税率随着时间的推移而下降，我们可以接受这一点，只要销售量更大时能确保我们的财务利益更大。想到这里，我们给他们发送了一个版税表，并不仅仅列出每年的税率。相反，我们生成了一个二维表格，列出的税率是时间和数量的函数。大概意思如表1所示。[12]

表**1**

销售数量	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	……	第十年
200 000	**9.5%**	**9.0%**	**8.5%**	**8.0%**	**7.5%**		**7.0%**
180 000	8	8	7	7	0		0
160 000	7	7	6	6	5		5
140 000	6	6	5	5	4		4
120 000	5	5	4	4	3		3
100 000	4	4	3	3	2		2
80 000	3	3	2	2	1		1
60 000	2	2	1	1	1		1
40 000	1	1	1	1	1		1
20 000	1	1	1	1	1		1
0	0	0	0	0	0		0

每一年，我们不是采取单一税率，而是根据销售的数量规定一个幅度（最小值和最大值）。每年的最高版税都逐年递减（顶行），我们希望这能契合对方降低版税的要求。同时，如果我们销售量更大，每年的实际税率都是逐年递增的。我们对版税率实际走向的期望值如表2所示，突出显示的格子代表我们的内部预期。

表**2**

销售数量	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	……	第十年
200 000	**9.5%**	**9.0%**	**8.5%**	**8.0%**	**7.5%**		**7.0%**
180 000	8	8	7	7	6		6
160 000	7	7	6	6	5		5
140 000	6	6	5	5	4		4
120 000	5	5	4	4	3		3
100 000	4	4	3	3	2		2
80 000	3	3	2	2	1		1
60 000	2	2	1	1	1		1
40 000	1	1	1	1	1		1
20 000	1	1	1	1	1		1
0	0	0	0	0	0		0

这个办法奏效了。对方跟我们就表格中的一些数字又纠缠了一番，

但是这个新的提议重新框架了我们的对话，避免了僵局。双方没有再纠结于版税的走向轨迹，抑或版税上行或者下行的根据，并且接下来几周，问题迎刃而解。最后的协议包括了一个简化的税率表格（行和列都变少了），涵盖了时间和数量两个维度。或许这与单一维度下达成一致的版税率的可能性相差无几，但是这种“文风”却让我们的谈判伙伴对这个协议的“观感”感觉更加舒服，而我方则对最终的收入结果更觉舒心。

◎关注“协议观感”

正如此例所示，不仅是我们提出什么建议内容，我们如何提出建议的方式也是至关重要的。谈判者往往误认为只要把协议的实质内容搞对了，即你的提议对对方而言是足够有价值的，你就不必在意“它看上去是怎样的”，这就是我们所谓的“协议观感”。但是，此例以及NFL谈判中，摆在桌面上的价值并不是问题，而问题所在恰恰是提议架构的方式。

而在有幕后听众的情况下，观感的作用更加明显。幕后听众可以是投票人、媒体、竞争对手、未来谈判伙伴、老板、同事，甚至是亲朋好友。我们往往能够意识到我们的幕后听众的存在，却忽视对方的幕后听众。实际上，他们的幕后听众应该同我们的一样受到重视，尤其是当我们想要他们让步或者做出重大妥协。把他们的幕后听众看作“他们的问题”，忽视了最棘手的谈判的最核心宗旨：根本不存在什么所谓“他们的问题”；那些所谓的“他们的问题”，如果不加解决，最终会成为“你们的问题”。可能你给出的方案已经优于对方给出的了，对方“理应”接受，但是你如果没有充分考虑可能影响他们决策的其他因素，你会发现即使你再慷慨大方也会被对方拒绝。

留意协议的观感。方案的实质内容非常重要，同时协议内容对你的谈判伙伴及其幕后听众的“观感”也至关重要。

◎帮助对方赢得幕后听众

在1991年关于谈判技巧的丛书《突破拒绝》（Getting Past No）中，作者威廉·尤里（William Ury）使用了强调帮助对方赢得幕后听众的强有力的短语。尤里告诉我们要为对方“谱写胜利的篇章”。我总是要求我的学生和客户不仅仅要仔细考虑能为对方带来多少价值，而且要注重他们及其幕后听众如何看待这个提出的方案，思考他们如何赞同你的

提议而同时还能宣告胜利。如果你无法开辟一条蹊径，让他们将协议解读为“获胜”，你们就可能会有麻烦。

这并不意味着你应该以改变谈判风格或者架构的手法拿下这单买卖，因为结果往往损人不利己。本章后面的部分，我们将着手探讨这样做的可能性及可能出现的问题，但是眼下，让我们领略一下各方如何从有效的架构中获益。在NFL的案例中，重新架构的“三桶方案”创设了一个叙事结构，双方回到大本营后都可以声称这是他们谈得最漂亮的一桩生意。重新架构避免了来自谈判者的一个僵局，那就是太注重自己的形象而没有考虑到自己“选民”的感受。在我们的版税率谈判案例中，我们能够想出一个有实质内容的方案让对方也很受用，但是他们仍然需要帮助架构方案内容，从而使那些非实质性的顾虑不会让谈判功亏一篑。

同样的原则也适用于并不太复杂的场合——例如，你在争取一个就业机会时，如果人事经理想增加名额或者给你“开绿灯”，他或她将需要在公司内部提供正当理由。我总是提醒我的MBA学生要帮助对方想出他们所需要的措辞和叙述方法，去解释为何在这种情况下他们做出的让步是恰当而且必要的。

思考对方该如何交差，从对方幕后听众的角度出发架构谈判协议内容。

◎让对方心安理得地寻求帮助

对于对方真正需要的是一个实质性让步，抑或仅仅是对方幕后听众如何看待你们所提的方案的问题，很多情况下并不明朗。而且正如你们所怀疑的那样，对方通常不太愿意明晰究竟属于哪种情况。如果我方准备做出一个实质性让步，而他们首先承认不需要的话，对他们来说是划不来的。而如果告诉我们，我方的提议实际上价值连城，又会削弱他们进一步讨价还价的能力。最后，如果公然让我们知道，他们要想交差需要我们的帮助，对他们来说就是示弱的表现，会破坏谈判进程。这些都是可以理解的顾虑，让他们纠结于协议内容的观感，让协议看起来还有很多不足之处。

如果双方有足够的信任，对方就更有可能坦诚相待，告知谈判中的真实阻力在哪里。即使双方信任度较低，谈判者之间专业的坦诚相待，相互尊重，也有助于向对方表明他们是否卡在协议观感上了。“表露心

迹”时也可能伴有一定的否认，他们发出的信号可能含混不清，如果一再催问，他们可能否认有这些需求，但是你知他知，其实，对方的意思已经传达出来了。

还要谨记很重要的一点，如果对方认为你们总爱利用对方示弱的任何蛛丝马迹，那么这些信号就很难获得。简言之，你们让对方告知实情时越有安全感，他们就越愿意这样做。[13]让对方有安全感的最佳方式是他们通过自己的行动表明，你们不会利用对方，而且对他们因在重要问题上表现出诚实和磊落所承担的风险表示感激。根据我的经验，重复性的谈判或者几个月甚至几年来不断打交道的谈判双方，就不需要构建这样的信誉；就算在一次谈判中，无数细微之处也能让这样诚信、可靠的信誉建立起来。例如，如果对方分享了敏感信息或者做出让步，你能“礼尚往来”，回报以你们的承诺，或者适时表现出灵活性，而不是在任何一点上都斤斤计较的话，信任就建立起来了。

让对方在协议问题上寻求帮助时有安全感。对于对方的坦诚磊落，树立绝不会利用对方弱点的信誉。

◎避免单议题谈判

版税率谈判凸显了谈判中的一个共同问题：陷入一个单一的问题。或许有悖于你的直觉，多维度问题同时展开时谈判往往更容易推进。如果谈判桌上只议一个问题，就很难看到双方如何如愿以偿，或者如何兑现他们向自己幕后听众的承诺，这样你们就会面对“零和游戏”的问题，至少有一方会觉得自己有所损失了。在这种情形下，你就需要考虑在谈判桌上引入其他问题，从而使各方都有所得。如果我的一个孩子想要另一个孩子正在玩的玩具，我通常会建议他或她再拿来一个玩具，从而可以做一场交易。如果两人都争执不下去抢一件玩具，往往会不欢而散。

为了变通，你可以考虑把两个独立的单议题谈判合二为一，变成更为轻松的一次性谈判而不是难度更大的两次谈判。我的孩子们跟我讨论周五和周六能看哪些电视节目时，如果把两天放在一起来谈，而不是两天单独来谈的话，他们更容易跟我达成一致。两次讨价还价被一次讨论所代替，而且每人都能各得其所，何乐而不为呢。

有时，仅仅引入一个微不足道的辅助议题足以打破僵局。你帮着对

方创造的这个“赢局”未必比他们在另一个议题上给予你们的更有价值。值得注意的是，他们在不同议题上已经愿意跟随你们就范，他们只是寻寻觅觅，想创设一种说辞，即“双方都做出了让步”。

避免在谈判中单题单议。增加议题或者合并独立的单议题谈判。

◎多个议题同时谈判

即使谈判中存在多个议题，就算我在目前讨论议题上做出让步是寄希望于对方在后面的议题上做出让步，或许我也不愿意冒这个风险。要打消这些顾虑，谈判中多议题同时推进往往是明智的做法。换言之，不要试图以此就一个议题达成协议，而是养成习惯，“打包”进行讨价还价。例如，“这是我们在议题A可以做到的，这是我们对议题B的需求，这是我们在议题C上可以接受的”。这样可以满足两个目的：第一，如前所述，这消除了目前我方让步，但后续对方没有回应的风险——你可以视对方的行动而做出相应让步；第二，多个议题组合讨论时，谈判者能够更加轻易地在议题之间做出取舍——你可以捍卫你自己更加在意的，作为交换可以舍弃对方更加看重的。相形之下，如果你们一次只就一个议题谈判，人们就会拼命争夺谈判桌上此时出现的任何利益，这样就很难看清各方实际最看重的是什么。

例如，如果我正在进行一个复杂的商业谈判，有人想孤立地谈一个问题（比如，价格），我通常会转移话题，引进其他议题。有多种方式可以达到这个效果。我可以说我对价格的立场取决于其他条件的满足，所以我们最后敲定价格之前还需要讨论很多问题。我可以给“一揽子”方案出价格，并明确我们申报的价格还包括了下列条件。我也可以提供多重方案，每一个方案包括一个报价和不同的条件，从而让对方可以更好地理解议题间有什么关联，以及我可以表现出的灵活度。这些战术都有助于我们避免陷入单一议题的困境。

谈判时多个议题同时推进有助于做出最佳取舍，并且降低“单边让步”的风险。

◎分散注意力

谈判桌上推出多个议题，更容易达成一个协议，容许各方都有一些“赢局”。然而不幸的是，即使存在多个议题，有时某个议题也会成为

最突出的，而且每个人都据此来衡量谈判中谁是赢家，谁又败北。这恰恰是NFL谈判中存在的问题；即使一方在其他问题上得到了对方里程碑式的让步，大多数观察者仍然用收入分配的问题作为衡量成功的唯一晴雨表。各政党对立法问题谈判时我们也可以看到这个问题。问题产生的原因不尽相同。有时媒体或者其他幕后听众信息和专业知识有限，只能通过一个突出问题做出判断。而有时非常遗憾，是谈判者在措辞上夸大了某个单一问题的重要性。政治家这么做是为了煽动支持者的热情，生意人不经意地这么做是为了高效地表明立场。在有些情况下，即使没有幕后听众，问题也会出现；一个议题会凸显是因为一方或者双方都过分强调这个问题的重要性，想给对方一个下马威。

不要让任何一个单一议题凸显。教育你的幕后听众该如何评判谈判的成功，对任何一个单一议题投入的注意力要有所限制。

◎把议题一分为二

当然，在很多情境下，某个议题客观上的确是最重要的。而且，尽管你努力争取过了，但是在谈判中实在没有（或者不可能纳入）其他相关议题。即使在这些情况下，也有其他策略避免这种胜出/败北的结局：把一个议题分为两个或者更多。这就是NFL谈判者们所做的，把一个收入数字分解为三个独立的收入“桶”。在这个商业谈判的协议中我们如法炮制：把“每年的版税率”分解为“每年的版税幅度”和“基于销售数量的版税率”。再回到孩子们和玩具的例子：如果只有一个玩具，你可以通过讨论谁现在得到玩具谁稍后得到玩具，把问题“一分为二”。（注意：尽管也有些例外，但是把一个玩具一分为二可就适得其反了。）

如果只有一个议题，尽量把它分解为两个或者更多的独立议题。

◎为隐晦的利益揭开面纱

一个看上去有争议的议题有时包含多重可调和的隐藏利益。在这种情况下，你可以通过揭开隐晦利益的面纱而突破僵局。例如，考虑下列情形，一个员工就加薪跟老板讨价还价，而老板毫无此意。原因或许是老板认为这个员工不应得到这么高幅度的加薪。若是此番情形，一种选择是他们两方“各让一步”，找一个双方都能接受的幅度。如果无法达成一致，他们可能会分道扬镳。但是，如果老板认为员工的要求是合理的，但在员工初次提出加薪要求时无法满足的唯一理由是今年的预算吃

紧，这该怎么办？如果是这种情况，不必折中，相反，明智做法是把问题分解为“今年的薪水”和“明年的薪水”。用这种方法，老板今年可以不用触及预算，而员工来年可以拿到更高的薪水。

换言之，双方都可以满足他们隐晦的利益（获得加薪，保持预算），但是要想促成这个结果，还需要双方停止争执“他们想要什么”，转而讨论“他们为什么想要这个”的背后动机。此举称之为从立场（人们想要什么）到利益（他们为什么想要这个）的转变。即使你们在同一个问题上立场不同，但是你们的利益或许是契合的。你越是能快速地从争论立场转变为谈判背后的利益，你就越能快速地确定双方需求是否可以调和。

不相容的立场或许暗含可调和的背后利益。了解对方为什么需要某物，比纠结于对立的需求或者采取折中的办法，能够达到更佳效果。

◎实质内容上坚定，结构上灵活

谈判高手必要时说一不二，但是会随机应变、灵活变通。当你评估了各方拿上谈判桌的利益点，在你充分考虑了什么样的要求是合理的以后，对你应得的一定要据理力争。但是，你对实质问题的坚定不应演变成顽固不化，尤其在如何满足你的要求这个问题上。如NFL和版税率这两个例子所展现的是，你越是对协议内容的框架结构不那么苛刻，就越是能找到皆大欢喜的方案。这种灵活度让对方有更多选择，从而他们就更有可能以某种方式满足你的需求。以我的经验，在谈判过程中，你的一言一行给对方发出的有用讯息应该是这样的：我知道我最终的目的地在哪里，我对如何到达那里保持灵活性。或者换种说法：你越是让对方在你那里存更多现金，你就更有可能得到回报。

在实质内容上尽可能寸土不让，在协议风格和结构上尽可能灵活。

◎不陷入僵局是一个弥足珍贵的短期目标

你可能已经注意到了，我们关于版税率“二维”而不是“一维”的谈判方案并没有马上解决问题。相反，对方把这个方案打回来了，挑出了我们在提议结构上的问题或者错误，但是根本没有提及我们要求的版税率对他们而言太高了。但是，这个提议的精妙之处在于我们并没有纠结于某一个议题而停滞不前。我们讨论的都是一些实质性问题，但最终都是

可以调和的。这一点很重要：构思能满足对方幕后听众的敏感需求或者能协调不同议题的谈判方案，也未必能解决所有的冲突，或者最终搞定整个谈判。然而，这些方案能大大减少陷入僵局的时间，促成双方都能接受的协议的达成。

一个充满智慧的谈判方案不需要解决所有争端。有时不陷入僵局就是通向最终协议的关键。

迄今为止，在我们讨论的例子中，双方目标不同，就会导致他们的需求不可调和，从而产生僵局。但是，即使在同一间屋子里的人们利益一致，而且目标相同，仍有可能陷入僵局。人们对实现目标的最佳方式可能各执一词。会出现这种现象是因为人们之间没有充分的信任，或者因为人们没有充分说明他们方案的优点，或者因为每个人对正确道路有自己强烈而不同的先入之见。我们在下一章将会在人际互动领域领略更多发挥作用的因素，与我们前面讨论的情形都有所不同。主要讨论当一个人现有的理念或者预期遇到全新、外来或者不同的观点时，架构策略如何帮助其克服心理障碍。

第三章　适恰性逻辑

癌症阴影下的谈判

如果你有最佳的、创新性最强的提议，你怎样向坚持走自己路的人表述？你可能全心全意为对方考虑，但是跟坚决抵制变革的人，你如何谈判？你或许是对的，但是如果对方存心跟你背道而驰，你将如何说服他们？

我们可以考虑一个诊断出前列腺癌前期的病人的案例。[14]在美国，大多数前列腺癌患者是通过一种叫前列腺特异性抗原（PSA）检测法筛查出来的。[15]大量证据显示许多PSA诊断出的前列腺癌属于过度诊断，也就是说，如果病人没有进行PSA检测，根本不知道自己罹患癌症的话，也能活到正常的寿限。[16]世界知名的癌症研究和治疗机构之一，位于纽约的纪念斯隆-凯特琳癌症中心（MSKCC），通常推荐前列腺癌症早期患者进行“积极的监测”，而不提倡手术和放射疗法等治疗方法，因为这些治疗都会产生副作用，如小便失禁和勃起功能障碍。这个推荐意

见跟国家综合癌症网络指南和美国泌尿外科学会指南是完全一致的。

按照积极监测方法（AS），将对患者进行PSA检测、定期的活组织检查和体检；如果有迹象表明病情发展到了更严重的阶段，就推荐病人进行治疗（例如，手术或放射疗法）。AS计划通过包括每六个月一次的实验室监察和体检，每两年一次的活组织检查来监控病情的发展情况。

身为公共卫生学硕士、医学博士的贝法尔·艾德（Behfar Ehdaie）医生，在MSKCC任主刀大夫，他发现只有60%的患者接受推荐的AS法；而其他患者则选择手术或者放射疗法，不愿意接受推荐的积极监测法。其他MSKCC的医生也发现自己的病人对推荐的AS法的接受率也大体相当。而且，也可想而知，医生跟病人讨论，劝其同意接受AS法往往耗费较多口舌。为何这么多的病人不愿意接受专家推荐的方法——尤其是医生推荐手术其实可以挣更多的钱，而且手术和放射疗法都会影响到生活质量？怎样做才能给病人更好的结果呢？

◎不伤财，不劳神

艾德医生和他的合作者安德鲁·维克斯（Andrew Vickers）医生开始进行试验，试图改进与病人讨论AS法的沟通效果。艾德医生找到我，他希望我们一道研究如何改进AS法的讨论模式，而且从更普遍的意义上，帮助其他医生提高与病人的沟通技巧。注意：他的目标不是如何让其他医生开出AS或者其他治疗法的医嘱——这是每个医生自己的选择——而是去帮助外科医生们如何行之有效地推荐他们认为合适的治疗方法。[17]

看起来这里的核心问题是我们要求病人考虑一种治疗选择，但是跟他们当初认为的他们应该选择的方法是完全不同的。如何克服这种抵触？我们应该如何帮助病人更加审慎地考虑怎么做才是对自己最有利的？基于艾德医生已经开始实施的想法，我们共同努力，根据现有心理学研究成果和我帮助公司机构向客户和利益有关者清晰表述价值命题的经验，我们认为应该重新锤炼沟通方法。成效相当明显。自从改变了诊室中的谈话方式，根据三个月来收集的数据，艾德医生的病人对AS方法的接受率已经从60%提高到了95%。艾德医生付出多少代价才促成这个改变的？分文未花。首先，新方法并不需要对政策、行政管理结构或

医生、医院和保险公司之间的交流互动做出重大改变。另外，他对癌症早期病人的问诊时间也较之新方法实施之前的平均60分钟大幅下降到了35分钟。医患对话不但是有效的，还是高效的。

在此，我分享一下艾德医生跟病人沟通时采取的几个原则，从而确保谈话不会偏离正轨。[18]我特别需要着重谈如何重新架构选择来克服病人对改变的抵触。几个原则交织在一起，就好比一个应对抵触情绪的秘籍，不但适用于这个场合，也同样可为各种谈判所用。

◎适恰性逻辑

人们如何做出决策？人们如何确定他应该说“是”还是“不”，该选择“A”还是“B”，该作为还是不作为？我们都非常熟悉人们做出选择的一个途径：成本效益分析。它的基本观点是人们衡量所有选择的成本和效益，挑出整体上的最佳方案，或者根据风险偏好做出一定调整。但是，人们任何时候或者大多数时候都照此出牌吗？社会科学家詹姆斯·马奇（James March）和约翰·奥尔森（Johan Olsen）提出了另外一个决策模型，他们称之为适恰性逻辑。[19]他们建议，与其陷入潜在复杂并耗时的成本效益分析，人们通常可以通过问自己一个简单的问题做出决策：“一个像我这样的人在类似情形下会做什么？”[20]这个问题一提出后首先跃入脑海的答案往往对人们如何选择行为模式有重大影响。

如果我们郑重对待适恰性逻辑，它意味着我们应该留意人们是否认为我们的方案或者倾向的选择是“适恰的”，以及我们如何增强提出方案的适恰性。心理学上（以及最近的行为经济学中）进行的大量工作都围绕说服力这个话题，以及如何进行框架选择使他们更有吸引力。在我与艾德医生共事的过程中，我们引入了其中的三个观点来提升AS的适恰性。这里我又加入了第四点，看似与医患谈判没有直接关联，但是对许多谈判语境都是非常重要的。依据我的经验，这些原则都是最强有力、应用广泛的手段，能增强一个观点或者提议的适恰性，甚至是增强其吸引力。[21]

适恰性逻辑告诉我们，人们做出的许多选择都是基于一个简单问题的答案：跟我相像的人在类似情形下会做什么？

1.利用社会认同

“社会认同”原则，由社会心理学家罗伯特·西奥尼迪（Robert Cialdini）提出，他表示，当人们无法确定选择哪条道路或者选择什么时，他们就会参照其他人实际或者隐含的行为。[22]根据适恰性逻辑，如果我们认为其他大多数人在实际做什么，这个行为就一定是适恰的。这是因为当人们放眼看这个世界，他们会认为这个世界自有其运行之道。如果他们看到别人选择某种行为轨道，他们就会自言自语“这一定是有道理的”，并且据此认为这是正确的、正常的或者可接受的行为。毫不奇怪，提高选择适恰性的最直接方式就是表明其他人也选择了它。艾德医生描述了在改进方法之前，他是如何违背了社会认同原则的。他先前竭尽全力突出MSKCC的独特性，而这恰恰让病人转身不选AS法。他充分利用社会认同的威力，改变了说法：

以前，我总是告诉我的患者“大多数美国男士不选择积极监测法是因为他们担心癌症扩散，而且外科医生认为如果不推荐手术或者放射疗法，就是没尽本分。然而，在MSKCC，我们承诺保持你的生活质量，同时治疗癌症；因此，我们只向我们认为对的人推荐手术和放射疗法”。不幸的是，他们听到的全部都是“大多数男士不选择积极监测法”，因此后面就什么都听不进去了。鉴于我目前的新方法大获成功，现在我可以讲得头头是道。我强调，在我的诊室里，大多数男士选择了积极监测法，而且我每年跟踪监测300多名男性患者。[23]

利用社会认同来提高你的提议的适恰性。

成也独特性，败也独特性

在商务谈判中，同样的原则也广泛适用。例如，大多数人都懂得“标新立异”可以看作有吸引力和影响力的源泉。但是，正如患者的例子所显示的，当我们着急忙慌地将我们的方案刻画成独特的、开创性的并且优于竞争对手的时候，我们就是在公然搬起石头砸自己的脚。例如，一个销售员煞费口舌地说服客户，她将有幸成为这项新技术或者新解决方案的第一批试用者，他会发现自己的兜售会被下列事实所侵蚀（或者彻底摧毁）：对方会听出话外音，原来“像我这样的其他人并不会这么做”，并且思忖“他们怎么会知道我也不会这么做呢？”或者“现在还不用着急这么做”。在这种情况下，销售员就需要中和一下“独特性”的说法，加入一些其他信息，从而冲淡客户刚才的顾虑。

将一个选择表述为独特的能引人注意，但是未必能引人入胜。

2.设置默认选项

默认选项是适恰性的另一个标志。如果某物是一个场景下假定或者预先设定的选择，就会让人们得出结论“这一定是出于某个原因默认的选项”，即这一定是大多数其他人做出的选择，这是正常的或者是可以接受的。研究表明，人们会受到默认选项的强烈影响。即使他们可以随心所欲地做出选择，偏离默认选项（即现状）也会给他们带来心理负担。无论人们是在不同战略还是不同产品中进行选择，设置一个默认选项，你就提高了它的适恰性。严格来说，这个原则并不是说默认选项一定是吸引力最大的，但是当它一旦变成默认选项，其吸引力就被提升了。以前列腺癌为例，当患者进入诊室，手术通常是他脑海中的默认选项。如果你在对话之初就把他们的默认选项转化为AS，那对话的展开就容易多了。但是如果让手术成为先入之见，过后再拼凑种种理由背离它，就会发现这将是一场艰苦卓绝的恶战。以下是艾德医生实施这个原则的描述：

当开始讨论治疗方案的选择时，我现在将积极监测引入为默认选项，首先就把关注点锁定在此。具体来说，我给患者打消顾虑，他们是早期前列腺癌患者，完全不同于晚期病人，并且说：“在你们这样的早期患者中，我们推荐积极检测法，而对于危重癌症患者，我们才推荐手术或者放疗。今天，我重点讲积极检测法，但是我也可以回答手术或者放疗的问题。[24]

把你的提议表述为默认选项，从而增加其适恰性。

你来起草协议初稿或者启动谈判流程

当你为一份合同而谈判时，谁来设定默认选项？这个选项存在于哪里？通常掌握在起草合同初稿的一方手里，或者你用的是哪方的合同模板（即标准合同）。成为提供合同初稿或者在谈判中将标准合同作为模板的那一方，将会占据明显优势。以我的经验，标准合同中的许多条款——甚至是对交易价值有实质性影响的重要条款——通常不会受到质疑，或者因为它们出现在标准合同里，就不会像口头提出的那些条款，总是争执不下。人们的想法倾向于：“如果这一点出现在标准合同里，

那一定是有理由的。或许这是很正常的。这很有可能是大多数人都愿意接受的。”

在与谈判有关的学术文献中，研究最广泛的策略之一就是所谓的“锚定”，通常是指不论哪一方最初提出的方案，会强有力地框架整个谈判，并且会塑造另一方对交易中可能的和可接受的条件的认知。因此，整个谈判的最终结果（比如，资产的价格）就与最初的提议密切相关了。[25]

默认提议或预期也与整个谈判流程如何设定相关联——例如，完成交易的时间表、谁参与谈判、哪方先开价、议事日程上有哪些内容等。大多数情况下，往往根据先例都有对上述选择的预期或者预先设定的标准。这会让谈判者估量现有的默认选项，并且必要时改变之。就像其他影响框架的因素一样，默认选项持续的时间越长，就越难以改变。如果在对方进入谈判室之前你就能改变默认选项，那是再好不过了。如果不能，那就在谈判初始阶段快刀斩乱麻，改变人们对默认选项的认知。因此，艾德医生尽可能在谈话之初就将默认选项从“手术”转移成了“积极监测法”。

起草协议或者流程的一方会拥有更多筹码。

3.转换参照点

10000美元是很大一笔钱吗？这很难给出确定的答案，取决于你做比较的对象或者你的预期。如果你想买一只手表，那这就是很大一笔钱，价值不菲；如果你想买一座房子或者在讨论国家债务，那么这个数额就不值一提了。关键点在于人们对数据或者选择的反应或者评估并不是在真空中进行的。一个人在评估一个方案、考量时间表的合理性或者衡量一个性能指标的成功与否时，脑海里都会有个参照点。如果参照点“错了”，即使是最好的数据或者最有价值的提议也会被做出相反的评价。那么，在表述信息之前，设定一个恰当的参照点就是明智之举。如艾德医生所解释的：

过去，当我解释积极监测法需要跟踪六个月时，病人及其家属马上就会心慌，认为这不像是“密切”跟踪，而且六个月内癌症会在两次预约之间就扩散了。这样讨论就会变成“防御式的”，我就需要辩驳，六个月

内可能会扩散，但是这种可能性极小。现在，在谈话最后提及后续医治计划之前，我会说：“PSA筛查法让我们在前列腺癌临床诊断结果确诊之前的四到六年就监测到病情。而且，罹患前列腺癌的病人在没有任何治疗的情况下，癌症的转变或者病情发展一般需要10年的时间。因此，可以很保险地说，五年之内我都会见到你；但是，我们会非常密切地监测你的病情，计划让你每六个月回来复查一次。”起先六个月对病人来说感觉遥遥无期。通过设置恰当的参照点，此处是根据前列腺癌的自然发病史，两次监测之间的六个月现在就被认为是一个较短的时间了。[26]

无论你是在商业谈判中，还是在武装冲突中，或者在医生诊室里，受众脑海中的参照点将决定你的提议会被看作平衡的还是一边倒的，是慷慨的还是不公平的，是令人舒心的还是不安的。很重要的一点是谈判者要确保对方在一个适恰的语境下评估方案的实质内容。总会有一个评估方案的语境——也就总会有个参照点。对默认选项而言，现有的参照点是否合适或者有用，或者是否需要重新设定，这都是值得关注的。

设立一个合适的参照点。如果参照点设置不合理，即使是慷慨的提议方案也会得到负面的评价。

4.不要为你的方案道歉

如果一位医生给出了尽可能好的建议，但是又因为病人对建议的不喜欢而表露歉意从而削弱了建议价值，这样做有百害而无一利。同样的道理适用于所有类型的谈判。例如，我帮助过很多提供创新性产品和服务的公司，在许多情况下，这使得他们的价格点比竞争对手的高出十倍。当销售员首次报出这个高价格时，不可避免，顾客的反应是吃惊、失望和不爽交织在一起。“没人会为这种东西付这么高的价格。”此时此刻，销售员犯的最大错误是为这个高价格表现出歉意。然而，销售人员经常会有此举，或许是由于对方的反应让他措手不及，陷入本能的防御，或者努力让对方觉得自己能感同身受。很多言辞和行为可以表露歉意：答复对方“我知道价格不菲，但是……”；立马表示必要时可以议价；偏离了最初高调的价值命题；开始讨论其他公司是如何收费的；或者只是说话时没了底气。因此，一个销售员究竟应该怎么做呢？

在推销或者所有类型的谈判中，如果你精心设计了你的方案，并且认为是合理的，就不要为之道歉。你表现出歉意的那一刻，就相当于给

了对方一个讨价还价的许可证。这并不意味着你应该绝口不谈价格。这也不意味着你不应该解释你的报价。但是，当你为自己的方案致歉时，你就相当于给自己套了一个框框，说自己的提议是不合时宜的，而且你认为这个报价也不是一个合理的谈判起点。如果除了竞价你还有更多内容可以拿到谈判桌上，你需要转换到讨论价值的模式上。例如，如果客户抱怨价格太高，销售员或许可以说："我觉得您一定特别纳闷，为什么我们有这样的价格，还有很多人排队买我们的产品？我们究竟能实现什么样的价值，让我们从竞争对手那里赢得这么多生意？我很高兴跟您有这样的对话。最后，我们都会明白大家都希望物有所值。因此，让我们来讨论下价值定位吧……"

一定要证明你的报价是合理的，而不是为之道歉。

有关提高适恰性工具的讨论，最后一点值得我们思索的是架构的道德观。艾德医生的目标显然是善意的。然而，在其他语境下，我们也必须考虑什么情况下架构是合理的，什么情况下是不择手段的。任何时候你对别人做出的决策施加影响时，很重要的是你不但需要考量自己的意图，还要考虑接踵而来的所有后果。在迄今的所有例子中，我们都尽力将侧重点放在谈判者身上，他们都使用了架构策略来帮助各方打破僵局，实现创造价值的效果。

这并不意味着这些原则不会将人引入歧途——或者出于居心不良或者出于未能考虑他人受到的危害。（本部分后面的章节将探讨这个问题。）但是，好消息是不太容易仅凭架构就能说服人们选择对自己不利的行动。绝大多数情况下，以及在我们讨论的例子中所表明的，只有当你的目标受众愿意，并且甚至是希望按照你引领的方向前行时，架构策略才能发挥最佳效果——只要你让对方轻而易举地跟随。

另一方面，也并不是只要你能在风格和架构上满足对方，对方就能在实质要求上满足你们。在某些情况下，很不幸地，双方都很强势，或者都有很多约束，哪一方也无法接受对方的立场。那么架构之力如何帮助他们？我们在下一章讨论这个问题。

第四章　战略性歧义

美印民用核能源协议

1968年，通过谈判达成协议，各方签订了《不扩散核武器条约》（Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons），又称《核不扩散条约》（Non-Proliferation Treaty）。之所以签订《核不扩散条约》，是为了限制当时世界上五个拥有核武器的国家，分别是：美国、英国、苏联、法国和中国。并非巧合的是，这五个国家同时也是联合国安全理事会（United Nations Security Council）的五个常任理事国。签署《核不扩散条约》，是希望达到一个长期的愿景，合约的签署方要保证：（a）不参与核武器扩散活动，（b）对核武器装备和力量进行裁减，（c）和平使用核能技术，（d）而且要在国际原子能机构（International Atomic Energy Agency, IAEA）的检查和保障下安全地使用核能，坚守自己的承诺。

到20世纪末，已经有190个国家签署了《核不扩散条约》，那个时候仅仅有四个国家拒不签署这一条约，分别是朝鲜、以色列、巴基斯坦和印度。[27]它们之所以拒绝签署《核不扩散条约》，是因为它们做不到像其他签署国那样遵守诺言。即便它们许下削减核武器拥有量的诺言，它们也做不到，而这个条约正是要管制对核武器的独立主权和战略权利。在《核不扩散条约》签署且落实生效的这些年，以上四个没有签署条约的国家，在对核能的研究上取得了很大成功，也发展了自己的核武器。

2005年6月，美国和印度开始了为期三年之久的马拉松式的谈判，意在促使两国签署《民用核能源协议》。[28]前期条件相对来讲还算简单：印度要将本国军用和民用的核设备分离开来，而为了保证他们真的将核能用于民生，他们必须在国际原子能机构的检查保障之下，同美国开展有关核能的合作。当然，它们还受到美国及拥有45个成员国的核供应国集团（Nuclear Suppliers Group, NSG）的监察。因为印度没有签署《核不扩散条约》，这让谈判变得困难重重。还有一些人认为这件事太异想天开。绝大多数人想着，若是同意印度参与到民用核武器买卖中，会违背美国在《核不扩散条约》中许下的承诺。若是将没有签署《核不扩散条约》的国家和签署国一视同仁地对待，签这个条约的意义又何在呢？恰恰相反，布什政府还有核供应国集团当中的一些国家认为，虽然印度没有签订《核不扩散条约》，而且拥有他们自己的核武器，但是他们没有参与核扩散活动。若是将他们置于国际原子能机构的监察之下，参与进民用核能源交易当中，不仅能约束他们自己，而且对核能源的安全使用更有保障。

想要达成协议可并非易事，这种跨国谈判在诸多层面上需要协调统筹。首先，美国需要获得国内立法，允许其跟NPT非缔约国有交易往来[已经通过2006年《海德法案》（Hyde Act）实现之]；其次，美国和印度通过谈判达成双边协议（指的是后来签订的《123协议》）。与此同时，国际原子能机构也要同印度达成共识，将印度民用核设备置于国际原子能机构的监督保障之下；核供应国集团还要授予印度前所未有的豁免权，让其可以拥有核技术和燃料；最后，美国和印度签署外交协议，必须得到美国国会的批准和印度议会的支持。

在谈判过程中涌现出的更加恼人的问题之一，是如果印度再次进行核武器的测验，其引发的后果将使谈判何去何从。1998年，印度在国际社会的广泛谴责之下，前后进行了五次核试验，不仅受到了美国和其他国家的制裁，而且短短两周后，巴基斯坦就进行了报复性的（第一次）核试验。一年之后，也就是1999年，由于巴基斯坦的军事入侵，触碰到印度和巴基斯坦分界“实控线”的克什米尔地区，两国发动了历史上第一次，也是唯一一次已知对方有核武器情况下的传统战争。在这样紧张的局势之下，也就毫不奇怪，为什么美国以及核供应国集团中的许多国家是否支持签署民用核协议要视印度是否再次进行核武器试验的情况而定。[29]

但是与此同时，印度方面对此的支持刚好视相反情况而定。如果这项协议会约束到印度在必要时进行核武器试验自主权的话，印度的议会基本上不会通过这项协议。正因如此，印度起初没有签署《核不扩散条约》。如果这项《民用核能源协议》会强加类似于《核不扩散条约》那种限制条件的话，对印度议会来说，完全不可接受。印度早先宣布自愿暂停核武器的试验，却不愿意做出有约束力的承诺。

如果面对同一个问题，双方都不能通融的话，你怎样才能使谈判达成共识？当一方将要求降至最低（出于国际安全的考虑），但是另一方还是完全无法接受的时候（出于国家主权的考虑），你怎样去协调各方利益呢？

◎不伤财，不劳神

2007年，美国和印度开始谈判他们的双边协议；2008年，印度总理曼莫汉·辛格（Manmohan Singh）的政府在议会举行的不信任投票中，

幸运留任。同年，国际原子能机构通过了防卫协议，而且45国核供应集团也授予其豁免权。2008年下半年，美国国会通过了这项协议，美印两国于2008年的10月10日正式签署协议。

他们究竟是怎么成功的？是一方减少了自己的要求，接受了另一方的逻辑吗？究竟是哪一方大胆让步？事实上哪一方也没有让步。

那是否美印两国签署《123协议》限制了印度的核试验？如果印度进行了核爆炸试验的话，《123协议》有没有相关规定，能立刻终止美印之间的民用核能贸易？没人敢打包票。

2008年10月1日，时任美国国务卿的康多莉扎·赖斯（Condoleezza Rice）向参议院递交了自己的证词，宣称："我向公众保证，如果印度进行核试验，将会产生非常严重的后果。美国现有法律规定，如果印度果真进行核试验，两国之间的合作会自动中断，同时还会有一系列制裁行动。"[30]

再来看另一边的情况。2008年10月3号，印度外交部部长普拉纳布·慕克吉（Pranab Mukherjee）被问到印度是否要牺牲核试验权来达成协议时，澄清说："我们并不是要将自愿裁减核试验转变为一种受条约约束的义务，这一点永远不变。"[31]

那事态是如何发展的呢？协议实际是怎样表述的？我们只需知道，2008年10月10日，美国国务卿赖斯和印度部长普拉纳布签署了最终的协议。事实上，《123协议》还有美印两国为了交易签订的协议框架虽说早就构建好了，却故意写得含糊不清。而他们这种缺乏精确性的东西，竟然是早就设计好的：这就是战略性歧义的艺术。

◎战略性歧义

战略性歧义其实存在着一定的风险，但若是择机使用的话，也会有不少收获。之所以说它存在风险，是因为其中存在着某些漏洞，会让不同的谈判方可以用不同的解释来阐述某项协议，我们稍后再来看这个问题。但是多种解释也是很有价值的，这是因为有时候谈判双方其实可以接受对方的要求，你愿意同对方达成共识，但是写在纸上或是宣称的时候，就出现问题了。

面对这种情况，美印两国的谈判代表深刻地认识到，任何一项协议，无论是用何种语言书写，都必须加上双方达成共识的一点，即：如果印度用民用核能源来测试核武器的话，无论他们在技术上达到什么程度，美方都会迫于国际和国内的压力终止协议与合作。所以在这项协议当中，有什么内容，或者没有什么内容，并不重要。事实就摆在眼前，如果阻止不了印度按照自己的意愿进行核武器测试，美国就会终止与印度的合作，退出这项协议。如果能够明白这件事，那么美国对此的回应，是谈判伊始就杜绝印度进行核武器试验的最好时机。换言之，双方的动机清晰明了，坐在谈判屋里的人每个人也都表示同意——而且没有异议。但是，将这个规定以文字形式写在协议当中很成问题。谈判员们讨论了几周，应该用什么样的语言去书写，才能够在约束条件下，双方都欣然接受。所有近似于“如果印度进行核武器测试的话……”这样的表述，印度方面都听着刺耳；但是如果不把这个意思写出来，美国也不可能同意。最终的解决方案，有悖于大多数律师的本能反应：协议表述非常模糊，留给了每方解释协议条款的空间，并且以其拥护者喜欢的方式去阐述此协议。

如果双方都不想在关键问题和原则上，改变自己的要求，做出让步，那么可以使用战略性歧义的战术——语言可以不那么严谨，可以用多种方式阐述——这样的话，可以帮助双方达成协议。

◎如果动机不纯，则战略性歧义会很危险

为了更好地鉴别战略性歧义在谈判者的工具箱中发挥什么作用——也为了有助于勾画可取的清晰界限——我们应该首先将不同种类的战略关系区分开来。有的时候，谈判一方或者双方出于某些动机，而且有能力去占另一方的便宜——并且他们乐意至极——除非一份合同或者一项协议，让这种行为代价高昂或者根本不可能，才能阻止它。如果这样的话，那么在协约当中明确地阐明双方的权利与责任，而且哪些行为是明令禁止的，才是明智之举。若是在这些案例当中，战略性歧义的策略就不适用了。相反，有的时候谈判双方有着共同的利益，这就决定了不管你在不在合同当中写明双方的责任究竟是什么，或者哪些行为举止是明令禁止的，这种关系都能自我维持、互惠互利。那么在这种情况下，合同的表述你就可以灵活点。哪怕有一些不完备，语言模糊不清，若是能帮助解决一些其他的问题（比如那些摆在台面上的问题），倒也不算什么。换言之，战略性歧义实际上是会受到谈判情况的制约的。如果你需

要借助一些其他工具来强制对方约束自己的行为的话，就不可以用这个策略。印度外交部部长普拉纳布·慕克吉明确表示，关于民用核能源的谈判符合这个标准——也就是说，这项协议是基于双方的权力与利益，国家内部自主实施的协议。就在签署协议的几天前，他还说：“我们有权进行核试验，但是对方也有权对此做出反应。”[32]这种话不适合写在协议当中，但用来说给国内的幕后听众倒是很合适。更普遍的一种现象是，若民众认为笼罩在上方的阴霾持续扩散（局势危机），他们有时候倒是愿意接受那些标准，虽然实际上可能是因为战略合作关系而强加给他们的约束条件，即便是这样，也比让他们承认并且将这些条件写在书面当中好。

在确保行为符合规范的其他机制到位的前提下，可以使用战略性歧义。

◎战略性歧义在双方早期关系中的作用

具有讽刺意义的是，在双方想要达成综合协议伊始，但相互间的信任还比较薄弱时，战略性歧义也很有用武之地。反其道而用之，双方可能先达成一个不完善、有歧义的初期协议，这样可以让双方保持联系，直到建立信任。若是在一个跨文化的交易当中，如果其中的一方认为，与对方形成长期的合作关系风险太大，不知道对方以前的资信记录如何，他们应该避免草率地签下承诺性太强的协议，尤其是协议当中出现明显的态度不明的文字时，更容易把事情复杂化。比如，考虑此番情形，X公司从新的制造商Y公司那里采购，但因为还不够了解Y公司，所以X公司并不愿意去签署一个多年有效的合同，或者是做出承诺，让Y公司的投资获得回报。而Y公司也有心理准备，如果期限将至，Y公司未能提供满意产品，X公司就会另寻他人。这样的话，协议中出现态度不明的文字，写得含糊不清，那么其中许多的条款都是为X公司来开脱，可以用多种解释表明X公司对Y公司的命运不负任何责任，而这么做，只会带来消极的影响，迫使双方去应对、争论那些棘手的问题。之所以在某种程度上，将双方关系的本质稍稍含糊带过，而且不明确表明承诺的强度和期限，其实可以给双方带来很大的灵活性和自由性，尤其当他们需要克服谈判初期犹豫不决的心理障碍的时候，从而让他们早期的合作有一种“没有附加条件”的从容感，即便双方都能从善意行为中获益，而且有些规定在原则上容易理解并达成协议。但是这些东西很难精确地用文字写下来，尤其是双方处于一个长期并不断发展的关系的开始

阶段。

如果双方既没有建立百分百的信任，而明确的双方互不承诺又不可接受时，战略性歧义可以帮助他们开启关系。

值得强调的是，不管我们遇到所假设的哪种情况，双方之间真正意义上的、长久的相互理解都不能被战略性歧义所替代。如果在关键问题上存在重大分歧，那么战略性歧义不仅不会起作用，反而会使事情更加糟糕。因为考虑到架构法用于解决冲突可能产生的误用现象，我们在此需要详细讨论这个问题。

第五章　架构的局限

通往伊拉克战争的宪章之路

2002年，在乔治·沃克·布什（George Walker Bush）担任总统期间，美国政府极力促成签署联合国安全理事会决议（United Nations Security Council Resolution），裁定萨达姆·侯赛因（Saddam Hussein）统治下的伊拉克（Iraq）政府因拥有大规模杀伤性武器（WMD）计划，而违背了之前安全理事会的相关决议。安理会的成员们一致同意派遣武器视察员，进驻伊拉克境内，核查伊拉克是否遵守联合国的要求。但是事情进展到下一步的时候，争议愈演愈烈。美国联合英国和一些同盟国，强烈要求联合国“授权使用武力”，如果武器视察员真的检查出伊拉克有问题的话，将会自动触发战争，用武力解决争端。法国、德国、俄罗斯，还有其他国家（包括视察员自身），希望给予视察员更多的时间，而实际上他们并不愿意自动触发使用武力这项决议生效。[33]相反，他们还强烈要求，当真的到了不得不使用武力的时候，安理会各方应该再次会晤后再决定。从以法国为代表的联盟国家的角度来看，如果自动触发战争机制生效，即使没有大规模杀伤性武器计划，战争也不可避免。他们关心的是：伊拉克究竟如何“及时地、无条件且积极地”去证明他们的境内没有大规模杀伤性武器，而不像有的国家所认为的他们撒了谎，掩藏了境内的大规模杀伤性武器。

因此，谈判的核心问题在于可能引发某些让步的实质性问题（武力触发机制）。更重要的是，基于现在的情况，还有一个更深层次的根本冲突，也就是在什么条件下使用武力才是合适的。

◎一则警世故事

各方并没有着力解决核心冲突，而是选择采用一种模糊战术：其实《联合国安全理事会第1441号决议》（UN Security Council Resolution 1441）本身并没有明确包含任何自动触发战争机制的字眼，但是在语言表达上，就被美国和其同盟解释为该决议有足够效力授权使用武力。[34] 比如，尽管决议上明确表示对伊拉克的军事行动要审慎为之，但是也声称“这是伊拉克信守其削减武器义务的最后机会”。美国驻联合国大使约翰·内格罗蓬特（John Negroponte）表示，《联合国安全理事会第1441号决议》通过后不久，人们发现武力触发机制并不是决议中剔除的唯一字眼：

如果安理会在伊拉克进一步违反决议的情况下，未采取断

然行动，此决议并不限制成员国采取行动保护自己不受伊拉克威胁，或者是实施联合国的相关决议捍卫世界和平与安全。[35]

如果各方联盟能在对伊拉克是否遵守决议上达成一致的话，就不会有什么问题：各方都期望仅在必要时对是否授权向伊拉克动武进行二次投票表决。但很不幸，没多久，以法国为首的联盟同英美为首的联盟就何种程度算是伊拉克服从决议，还有对“是否有必要及什么时间使用武力进行投票”的问题，产生了分歧。基于这些悬而未决的关乎核心问题的根本冲突，情况就非常明朗了，法国和俄罗斯并不支持马上诉诸武力，并会对此类授权投反对票。与此同时，对于美国的布什政府，一个失败的授权投票比不投票还糟糕。

然而，事态的发展是根本没有对是否使用武力进行二次投票，不顾法国为首的联盟的强烈反对，甚至在《联合国安全理事会第1441号决议》没有明确授权的情况下，以美国为首的联盟国，在2003年3月20日公然对伊拉克发动了战争。安理会各方，无论是法国还是美国，都宣称自己是按照《联合国安全理事会第1441号决议》的相关规定行事的。这次的谈判是失败的，不仅体现在没能阻止战争的发生，而且还导致了对联合国安理会甚至整个联合国更深的分歧及不信任。如果战争无可避免（比如，美国铁定了心要走这条路），使用战略性歧义来粉饰太平不但没好处，而且会使事态雪上加霜。

◎战略性歧义并不是实质性冲突的补救措施

理想地来看，只有当各方能够理解并接受重大问题，语言表达过度精确会带来负担，而歧义则有助于达成协议时，战略性歧义方可使用。然而，有的时候谈判双方没有在实际上达成协议，却选择用战略性歧义，仅仅是想走便捷之路，来冲破僵局，因为有时候战略性歧义会给谈判双方一种“某些程度上也算达成共识”的错觉，这总比没有结果要好。但这是非常有问题的，因为这是以“藏污纳垢”的方式暂时搁置了重大冲突，却给各方造成一种错觉，有价值的协议已经达成。那么当冲突再次浮出水面时，事情就会变得更糟，因为不仅希望破灭，达不到之前的预期，而对于各方在所谓的协议上进行的心理、政治和经济投资都是巨大的消耗。

战略性歧义不能替代在实质问题上达成真正的一致。

◎权衡当下及未来的冲突

战略性歧义是在现在冲突最小化和未来冲突最小化之间做出权衡。如果你想减少未来冲突加剧的可能性，那么战略性歧义的策略并不适合。为了减少未来可能存在的冲突，协议必须逻辑严密、语言严谨，不能模糊不清，要尽最大可能去避免随着谈判的深入，出现对协议的多种诠释。当然，如果你更看重的是打破当下的僵局，希望不要在开始建立关系时就阻碍交易的达成，这时战略性歧义不失为一种解决方案。从这个视角来看，战略性歧义需要下一个赌注——为了换得眼下的轻松，我们愿意接受未来问题的更大风险。正如我们所见，下这种赌注，需要考虑清楚成本和收益，但是其中一条黄金法则是如果在重大问题上存在不可逾越的深度分歧（或者更糟），则一定要绕开战略性歧义。

战略性歧义是在解决当下冲突和使未来冲突最小化两者之间做出权衡。

◎谨防诱惑，不达协议绝不握手

正如《1441号决议》谈判所展示的，各方在未充分考虑未来冲突的可能性时，往往就贸然采取了战略性歧义。我们可以将之归因于他们的战略性目光短浅——也就是说，首先，他们没能充分考虑恶劣后果；其次，有时候也是受激励机制的影响。如果谈判者会因达成协议而受赏，

或者因没有达成协议而受责，他们一定会想方设法达成协议，哪怕这个方法存在缺陷。这种刺激因素在商界可能一览无余，而在政界则可能遮遮掩掩。有时幕僚（比如，投票人、高层管理人员、媒体）能更加轻易地判断这项协议是否达成，却难以估量长期的后果，在这种情况下，谈判者们更喜欢采用一些能稀释当前冲突的战术，哪怕这会增加未来纷争的可能性和严重性。

如果达成协议会受赏，谈判者可能会隐藏起那些本质问题，而推动签署这份有瑕疵的协议。

◎歧义协议可能具有寄生性

公平来讲，还可以用另一种更加愤世嫉俗的方式来评判2003年美国和法国之间究竟发生了什么。考虑一下，如果美国和法国最后什么协议也没有达成，没有签署有战略性歧义的《1441号决议》，那将会发生什么？在所有的可能性中，这将意味着即便没有联合国的授权，美国依然会伙同少数的同盟国伙伴对伊拉克动武，它无论如何都会这样做。那为什么还要不辞辛劳地达成这个协议呢？这份协议存在的原因是双方都更倾向于一份含混的协议，尽管这份协议比没有协议更可能造成未来的冲突：即使将有很少的国家参与军事行动，美国也想能够声称获得联合国授权，从而可以“挟天子以令诸侯”；而法国则想竭力避免一个先例，就是任何联合国成员国想发动战争时，安理会可以完全被“越俎代庖”。

这个愤世嫉俗的视角表明，实际上战略性歧义在此例中维护了双方的利益，它们在实质问题上其实并没有深度分歧，即法方和美方都心知肚明，即使没有联合国的支持，美国仍会一意孤行，但是双方又都死抱着一个幻想不放手，那就是联合国没有被抛弃。这会让美国觉得维护了自己行动的合法性，而法国则感觉自己捍卫了联合国的合法性。

假设这种观点千真万确，从谈判双方的角度来看，谈判的失败并不在于不恰当地运用了战略性歧义——实际上他们都算成功了，因为他们都达到了各自的目的。这个谈判的失败之处在于系统层面，有时谈判桌上的双方找到一条途径，双方都可以宣称胜利，但这并不是从大局出发，而是实现了他们自己狭隘的目标，或许恰恰以牺牲其他利益相关者为沉重代价。我们将这种行为——在谈判中所采取的行动是为在场的谈判方服务，却以牺牲谈判桌以外各方利益为代价——称之为“寄生性价

值生成”。[36]这种谈判桌各方巧取豪夺而来的价值被称为“寄生的”，是因为这个价值不是通过合作与贸易中的协同效应和互惠互利产生的，而是从他人口袋里窃取来的。

遗憾的是，作为一种“能让各方都开心”的工具，战略性歧义若要发挥良性作用，只能掌握在那些总体上并不想占便宜的人手中，而不是掌握在那些想从协议中获得一己私利的人手中。本例的经验教训对那些要承受未来的负面后果的利益相关者来说更加至关重要：一定要警惕强加给你的协议中的歧义和不完整性。如果重大纷争一直存在，或者其他利益相关者将会承受代价——而如果你无法参与到谈判讨论的过程中，这些信息你需要花费大力气才能获悉——你就需要协议的表述更加精确清晰，或者要求对这些歧义做出强有力的解释。

充满歧义或不完整的协议具有寄生性，它只照顾在谈判桌上各方的利益，却以牺牲其他利益相关者为代价。

在反思了使用战略性歧义可能造成的潜在问题，以及更全面地回顾了在运用框架之力解决冲突时所应考虑到的相伴相生的情况后，我们要注意到很重要的一点是，在大多数情况下，利用架构之力能够帮助我们打破僵局，而不会带来本章所讨论的各种负面效应。还有一点值得注意，不论是否有人试图影响谈判框架，它都始终存在。不可避免会有一种默认的眼光去评判谈判中提出的方案和做出的选择，但是问题在于一个谈判手是否以及怎样重新架构一个谈判框架，能够达到对各方更有利、更公平的效果——不论是出现在谈判桌上的各方还是会受到谈判影响的他人。

我们长篇累牍地讨论了一个谈判方案或者结果是如何被架构的。在本部分结束之际，让我们更加聚焦，进一步讨论关系本身该如何去架构。谈判双方如何看待对方将会对谈判产生广泛深远、威力强大而又经久不衰的影响。如果你能留意这一点，你将会提早行动，为未来的关系构筑合理的框架。

第六章　先发制人的优势

未打破的和平协议

你知道这是哪个国家吗？美国历史上最久的条约就是同这个国家签订的。美国在国外领土上买下的第一处建筑物也位于此国——而且是在美国本土以外指定为国家历史性地标的唯一建筑。[37]虽然这个国家是美国反恐战争的主要支持者，但是两国之间的军事合作可不是现在才开始发展的。这个国家派遣士兵在第一次世界大战（World War I）中同美国并肩作战，在美国南北战争（American Civil War）时期，也依然坚定不移地支持美国，并帮助抗击南部邦联（Confederate States）。同样，美国一直帮助保护这个国家不受外力干扰和压迫。全球范围内同美国签订“自由贸易协定”（Free Trade Agreement）的20个国家当中，就有这个国家。这是哪个国家呢？

这里还有更多的线索：它位于非洲，人口中99%是阿拉伯人和柏柏尔人，而且99%是穆斯林教徒。在非洲的土地上，它是仅有的两个被美方特指为“重要非北约组织（Non-NATO）同盟国”之一，并且被美国提供特殊的军事和经济上的支持与合作，能猜出来了么？

再给最后一个线索：在一部很出名的美国电影当中——当然，这个电影的剧本也广受欢迎和赞许——取景地就是在这个国家最大的城市。这位特殊的美国之友究竟是谁？

那些看过电影《卡萨布兰卡》的历史学家和电影爱好者，可能会占据一定优势，能猜出来这个国家是哪个，并确定地说是位于非洲的摩洛哥王国（Kingdom of Morocco）。但是我们真正想问的是，它是如何同美国保持这种良久的合作关系呢？

◎不伤财，不劳神

1786年，托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）和约翰·亚当斯（John Adams），同摩洛哥签订了《摩洛哥-美国友好条约》[38]，当时美方的谈判代表是汤玛斯·巴克利（Thomas Barclay），而摩洛哥那方则是穆罕默德三世（Mohammed III）苏丹（国王）为代表谈判。这个条约用阿拉伯语写就，没过多久就被翻译成英文，其中包含25项条款，绝大部分是关于海军和商业贸易事务的。最后一项条款是有关履行条约上义务的期限是多久的问题：“据上帝的授意，合同有效期为50年。”但是230年过去了，它仍然有效。条约的序言非常具有乐观主义色彩——但是最终版本的语言非常精确。条约中写到这项协议的签订时间（根据伊斯兰教历计

算）是在“1200年舍尔邦月（伊斯兰教8月）25日签订，愿上天保佑，永久有效”。

签订友好条约只是将摩洛哥同美国差不多有十年的友好关系更为正式化。首先，也是最重要的一点，我们要知道，摩洛哥和美国的伙伴关系始于1777年，那个时候摩洛哥是非洲第一个拥有独立主权的国家，马上承认了羽翼未丰的美国的独立性。同年12月，因为看到了同美国建立商业贸易关系的价值，穆罕默德三世苏丹宣布，摩洛哥的港口将永远为美国打开。但是几年之后，美国政府才对他这项提议做出回应——因为那个时候，美国正疲于应付同英格兰的战争——但是这个回应不仅种下了双方未来友好关系的种子，而且也为几百年来两国的商业贸易打下了基础。

◎先发制人的优势

我们之前也有一定了解，有关架构之力，先行者优势威力强大，不容小觑。框架越早固定下来，就越能影响和塑造后续谈判。在我们讨论默认选项时，也感受到了这一点：由你方确定谈判的最初基调或者用你方起草的协议初稿是非常有利的。我们能发现，美国和摩洛哥这段历史悠久的伙伴关系，是很早就建立起来的，其优先主导框架的作用不容置疑。在商业背景下，在交易谈判过程的最初阶段会构建出多种框架。比如，这包括对双方实力孰强孰弱的感受，究竟需要保持透明还是稍加防范，在评估报价和估值时哪些参照点或者先例是合理的，等等。有先见之明的谈判者深知随着谈判的展开框架的重大影响力，并积极寻求尽早建立对己方有利的框架。

架构之力的先行者优势不容小觑。如果可能的话，从谈判之初就要控制谈判框架。

◎尽早重新构建框架

因为你并不总能设置初始框架，所以你需要快速行动进行评估，并且按你的所需改变框架。就在不久前，我知道的一位赫赫有名的心血管专家，因为想要更改合同里的薪资同他所在的医院进行谈判。他认为医院的CEO知道自己给医院带来的巨大价值，所以他认为这次谈判会是非常顺利的。但是出乎他的意料，医院的CEO在谈判开始就给了他一个下马威，要给他降薪20%。他还拿出了医院的相关数据以及许许多多的文

件来证明，现在医院正处于亏本的状态，同样，医生每一台手术也都是赔钱的。这位高层故意列出了各种医院的固定成本佐证自己的观点，却只字不提这位心血管专家为医院的净收益做出了多少贡献，为医院带来了多少价值。每一次他们讨论这个问题的时候，都会纠结于怎样才算公平，以及CEO盈利/亏损分析项目的合法性等，双方争执不下，谈话总是不欢而散。

现在的局势很明朗，如果这位医生想扭转占主导地位的“因为我们医院现在正在亏钱，所以适当削减你的工资也很公平”这个框架，他必须引入一个完全不同的模板作为讨论的基础。因此，下次再聚之前，医生征询CEO的意见，出于对公平的考虑，他希望参考一个客观的第三方分析，来评估他对医院贡献的公平市场价值。很多医院都会使用这种比较分析法来决定医师的薪资是多少，而且也有许多公司会提供这种服务。医院CEO同意他使用这种方法。他们拿到的数据显示，正如医生所预料的，他目前的薪水远远不及他给医院创造的收入。这样做不仅使对话开始转向讨论如何合理地增加薪水，而且也让CEO明白他理所当然应该批准给医生加薪。

如果当下的谈判框架不尽人意，就要尽早重塑新的谈判框架。

◎防患于未然

我们研究发现，摩洛哥同美国保持友好关系这一个例子，其实跟之前我们遇到的案例都不太像。其中一条原因是：摩洛哥苏丹主动示好的做法并不在于要解决同美国当下的冲突和僵局，他意在设计一条途径能预测并跨越未来的冲突。正如早期的框架比后续框架威力更大，预测并规避一个僵局比解决矛盾要容易得多。这个原则不仅适用于管理重大战略性举措，对于更加琐碎的战术性问题也同样适用。

接下来讲一个有趣的例子，在第三次联合国大会讨论关于《国际海洋法公约》（Law of the Sea 1973—1982）时，新加坡驻联合国永久代表人许通美（Tommy Koh），主持重要委员会中的一个，负责处理与深海采矿相关的有争议性的问题。在谈判桌上有将近150个国家的代表，他需要想办法去协调各方利益分歧和不同观点。要带领这么一大帮人来讨论每一个有争议的问题绝非可能，因此他需要想办法把讨论组缩减到可控的人数。这件事想着容易做着难，因为每一个人都觉得自己有权利

有理由坐在这里。几年之后许通美回顾了当时的情况：

我们要就深海采矿相关合同当中的一些经济条款进行商讨，我们首先把这150个国家代表召集在一个房间开会。与150个国家代表会晤是必要的，因为你需要先进行公众普及教育……告诉他们问题是什么、参数是什么以及各种不同的方案，而且还要向他们每一个人解释一些技术性术语。一旦这一步完成，你就需要把全体会议转变成小型论坛……[39]

但是即使对全组都好，你怎么能排除一些人呢？他是这样做的：

我组建了一支“财政专家组”，而且选了一个最多能容纳40人的会议室，这个会议没有任何限制——因为没写任何人的名字，谁都可以来，但是因为这个专项组——我称之为“财政专家组”，容易让人望而却步。许多同僚都认为自己没有资格参加到这个小组，我也没有去劝他们来加入，或者告诉他们可以来参加，以致很多人都没有来。所以我们就开了一个小型的研讨会，而且通过集体的智慧解决问题。

从他的方法中，我们可以看到，谈判的行家里手都会预见僵局，创造条件避开直接对抗，当然，也不会让他人觉得自己不受重视，或者有弃权的意味。与其要求人们离开谈判桌，不如在一开始就构建一个能拦住他们参与进来的框架。这就提醒了我们，千万不要等到冲突爆发的时候，才想起来要去思考框架的构建、眼光、幕后听众问题和战略性歧义等。如果谈判双方正处于相互碰撞的阶段，最好的办法是先将双方分离开来，也比后来一点点去修复双方的关系要好。

我和我的同事最近正在讨论下面一种情形：因为一个族群当中有两个派别正处于敌对的僵局之中，所以要在族群中派遣一个人来督促各方尽量用和平的办法解决问题。我们知道，其中一派的一位领导者，他非常自信地认为，自己能够被选中。在他看来，他是这个族群的法定领袖，而且他也配得到这个显赫的职位。但问题是，现在有别的派别持反对意见，这种冲突也是他们各种派系之间暗斗的主要原因。这位领导者的权力过大，不容人忽视，而他可否选到这个位置存在着很大的争议性。

在我看来，应该选出一个各方都信任的人来担此重任。我的建议是，在与各方讨论职位细节之前，我们就应该对头领的角色重新架构和

界定，让它不再是权威和地位的象征。如果这个角色让人感觉更具官僚色彩，且水平很低，我想没有谁会愿意为之而战。

冲突易造，解决很难。有时候，应用多种方法去构建好某些决策，尽量不要让双方在一开始就分庭对抗。

◎构建框架的高杠杆时刻

无论是摩洛哥还是《国际海洋法公约》的案例，都强调了一个谈判中普遍但容易被忽视的因素：在谈判各方必须经常面对的重大问题和决策中，往往还有一些看起来不太起眼，不算紧急，似乎更简单的决定，往往会对谈判的结果造成巨大的影响。就拿许通美来说，鉴于整个谈判的重大性，将一个大型的全体会议缩减成为一个小的工作组，算不得一个特别值得注意的举动。而对于摩洛哥苏丹，当时也并非紧要关头，需要他接近美国，进而快速建成和平关系。然而，从这两个案例中我们可以看到，如果你先发制人的话，在需要反应之前的这些小小的、提早的举动往往就规避了潜在的冲突。

这几个例子并不是说明我们要去关注谈判中每一个小小的决定，然而有一些虽然看起来微小但意义重大的选择，必须要严肃认真对待。我将这些称之为谈判中的“高杠杆时刻”——相对来讲不必大动干戈，但是会对框架产生积极的影响，同时也会增加你成功的概率。这种高杠杆时刻会出现在谈判的早期，或者双方友谊搭建的早期，那个时候各方都想抢先构建框架，而且也有可能灌输给你一种理念，即每个决定都意义重大。美国与摩洛哥建立关系之初的一个小插曲就强有力地佐证了这一点。[40]汤玛斯·巴克利在同摩洛哥谈判友好条约的时候，摩洛哥的苏丹认为自己应该收到一个礼物——那种能够保障两国之间协议实施的信物。对此，巴克利回应说，美方能够为两国之间关系提供的信物，就是与美国发展建立在平等基础上的友谊。巴克利说，如果苏丹不接受的话，这个条约他就不签了，直接打道回国。在这个小小的高杠杆时刻，摩洛哥苏丹还是退让了，并且同意在平等基础上建立关系。对于一个日后发展成为世界头号强国的国家，这个举动可谓万分明智。

提早行动会对谈判产生持续累加的重大作用。寻找成本低廉的机会强力影响框架，确立对关系合理的预期。

第一部分课程总结　架构之力

·控制谈判架构。

·要给对方留有余地。

·在协议风格和结构上理智做出让步，可以避免在实质问题上做出太大牺牲。

·注意协议的观感：对方的幕后听众是怎么看待这个交易的？

·帮助另一方向自己的幕后听众交差。

·要在保障自身安全利益的基础上接受对方在观感上的求助。

·避免单议题谈判：适当增加问题或环节，拆分单议题谈判。

·要多个议题同步谈判，而不是一个一个地谈。

·要分散注意力，避免过于突出一个问题。

·如果仅仅只有一个议题，尽量拆分为两个。

·揭露双方潜在的利益：双方矛盾的各自需求有时候可能会将共同的利益隐藏起来。

·在本质上要坚定，但在结构上要灵活：我知道我要什么，但是我可以用灵活的方式去达到我的目标。

·适当的放松能够达成短期的目标。

·掌握适恰性逻辑：如果对方处于我的情境会怎么做？

·通过社会认同感来增加适恰性。

·如果将一个方案作为不二之选的话，犹如一把双刃剑。

·将你方方案架构为默认选项。

·如果有一方起草协议或者流程的最初版本，他就赢得了筹码。

·为对方的评估选一个合适的参照点。

·要时常去证明你的提议是否合理，但是不要为此道歉。

·战略性歧义能够帮助冲破僵局，尤其是双方都不肯让步的时候。

·其他机制到位能够保证双方都遵规履约，才能使用战略性歧义。

·战略性歧义可以帮助双方克服最初互不信任的障碍。

·战略性歧义不是实际冲突的补救措施。

·战略性歧义要在当下冲突和未来冲突中做权衡。

·如果达成协议会受赏，谈判者可能会隐藏起那些本质问题，推动签署这份不太完美的协议。

·含糊不清的协议是寄生性的，会损害谈判桌以外的他人的利益。

·学会先发制人：尽早控制谈判框架。

·如果当下的谈判框架于己不利，要尽早重塑新的谈判框架。

·最好防患于未然：决策构建方式尽量让人们避免正面对抗。

·构建关系之初，我们应寻找一种代价较小的方式创建框架，为关系发展奠定良好的基调。

第二部分　流程之力

好消息是，隧道的尽头就是光明——坏消息是，这儿压根儿没有隧道。

以色列前总统西蒙·佩雷斯（SHIMON PERES）

第七章　流程之力

美国宪法谈判

美国为了独立而与英国打了八年仗，最后英美两国于1783年签署了《巴黎和约》（Treaty of Paris），战争才得以正式终结。当时，《邦联条例》（the Articles of Confederation）作为美国国家治理文件沿用了六年。[41]该条例赋予中央政府的权力并不多，但13个州却有着极高的主权，条例中甚至表明了这13个州之间的关系只不过是“相互间的友谊联盟”罢了。这不足为奇，因为这个联盟就是由脱离了遥远君主的集权，获得了自由的人们所建立的。但是不久，邦联制的问题就出现了。时任美国陆军总司令的乔治·华盛顿（George Washington）在战争期间亲眼见证了战争的失败。国会无权收税，各州也不乐意提供资金，军队工资和国外战债因此无力偿付。战争结束后，情况更糟了。由于国会形同虚设，国会代表来无影去无踪，就算偶尔凑够法定人数，也几乎一事无成。甚至通过提高税收以偿还战争负债的法案也通不过，并不是因为多数州不同意，而是《邦联条例》给予了每个州一票否决权。1786年，还是一项类似的法案，美国罗得岛州（Rhode Island）一票否决，其他12个支持的州只能干瞪眼；1787年，纽约州也用了同样的路数。

太多事实表明《邦联条例》有致命的缺点。1787年，引起广泛关注但有些短命的谢司起义（Shays’Rebellion）就是一个例子。当时，马萨诸塞州（Massachusetts）的农民对经济状况不满，发动了起义，使得这个年轻的国家饱受经济和政治问题的困扰。不久之后，一些州同意派代表去费城（Philadelphia）参加制宪会议。对外公开的会议目标非常低调：仅仅考虑修改《邦联条例》。如果这次会议太过招摇，被认为改革家们想趁此尝试让政府改头换面，并收走各州的权力，那各州是不会派

代表参加的。但事情就是这样发展的。

尽管一个人在某些历史事件中的作用或许被夸大，但是费城那次制宪会议中，詹姆斯·麦迪逊（James Madison）确实是为数不多的重要角色之一。从各个方面来讲，他们当时的处境都非常艰难。麦迪逊身高1.6米，体重也才45公斤，看上去个子不高，力不足。他害羞腼腆，有时在辩论时讲话声很小，得竖起耳朵才能听清，这样的他一点也不像富有感染力的演讲者。36岁的麦迪逊既不是战争英雄，也不是重要的国家人物，更不是他的故乡弗吉尼亚州（Virginia）的高级代表团成员。而最大的问题就在于，当时美国民众普遍不太支持这次重大改革，而且让州立法机关大幅削减自己的权限，更是想都不要想。但就在会议结束时，与会代表却起草好了整部新宪法，把大部分的权力重新归于新的中央政府。这次制宪会议取得成功，大部分都归功于麦迪逊的努力。1788年，绝大多数州（13个州里有9个州）批准通过了这部宪法，次年初这部宪法成为国家最高法。这是怎么做到的呢？

◎看似不可能的谈判

麦迪逊的卓越贡献使自己成了“宪法之父”。1787年夏天他在辩论中发言两百多次，在许多与会代表抵达费城之前，他就已经准备好了各种事宜，这也是他能达成目标的原因。其实会议开始前，麦迪逊就已经影响了议程的发展。[42]

麦迪逊于1787年5月3日抵达费城，当时离会议开始还有11天。正如他的性格，他是第一位出现的参会代表。乔治·华盛顿是弗吉尼亚州人——也是当时这片大陆最受欢迎的人——他在会议开始10天前就抵达了费城，也是全员之中第二个抵达的人。5月14日当天，麦迪逊和华盛顿抵达会议大厅时发现，除了几位宾夕法尼亚当地人以外，他俩是剩下12个州里唯一来费城参加制宪会议的人。麦迪逊结合实际，预感到会议可能要推迟，他马上投入到工作当中。正如麦迪逊所见，他手头的任务，就是说服各州代表全盘否决《邦联条例》。更确切地说，现在任何一个州都可以在国家要务上擅权，麦迪逊要让其他代表明白这样的政府体系有潜在的致命缺点，而新的体系，则要把权杖交给国家政府。

麦迪逊知道，他推崇的这次巨大变革所面临的最大障碍，就是当前所默认的法律生效程序：《邦联条例》将会是谈判话锋的起点。只要条

例作为修改的模板，那关于如何合理组建政府的讨论就会被强有力地锚定，而不会有什么进展了。“我们该如何修改《邦联条例》？”如果会议流程基于这样的问题进行，那不会带来什么改变，远远不及基于“什么是最佳的政府体系？”的流程的推进力。因此，需要改变谈判流程。

麦迪逊和来自宾夕法尼亚州和弗吉尼亚州的乔治·华盛顿以及其他志同道合的代表开始起草替代旧版条例的文件，并以此作为谈判讨论的起点。这就是后来为人们所知的“弗吉尼亚计划”（Virginia Plan），其中包含15项决议。尽管美其名曰是对《邦联条例》的修订，但实际上把州与州之间原有的契约颠覆了。提议中包含的思想有：国会代表各州按比例分配，权力归属美国公民而不是各州立法机关；行政部门具有否决权；提出了三权分立的纲要；对于与国家利益相悖的州法，国家立法机关有权否决。最聪明的是，麦迪逊料想到州立法部门会阻挠变革，还同时修订了批准新宪法的流程：不是由州立法机关发起修宪程序，而是由各州人民专门成立集会发起。[43]

如果不是麦迪逊在到达费城之前提前做好周全准备，即使天才于1787年5月在费城齐集一堂，他们也无法在短短时间内起草出这样一份文件。就在一个月前，也就是1787年4月，麦迪逊花了大量时间对不同政府形式的历史做了全面细致的研究，甚至追溯到了古希腊时期。他撰写了一份名为《美国政治体制中的恶习》（Vices of the Political System of the United States）的文章，全面批判了现在的政治体系，当然也讲到了问题的解决办法。是年5月，弗吉尼亚和费城参会代表阅读了这篇论作，它不仅成了之后“弗吉尼亚计划”的核心部分，而且为制宪会议的改革奠定了基础。

5月25日，制宪会议终于召开。就在四天之后，弗吉尼亚州长埃德蒙·伦道夫（Edmund Randolph）提出了“弗吉尼亚计划”。大家反应不一，有的表示强烈支持，有的表示震惊和气愤。但是木已成舟，所有辩论都围绕该计划展开。大家的辩论内容不再是讨论《邦联条例》修改内容的合法性，而是支持还是反对“弗吉尼亚计划”。各方在几个月前就已经做了许多妥协，但随着每日议程的推进，《邦联条例》被抛诸脑后。

◎掌握谈判流程策略

真正体现麦迪逊才情的不仅仅是他的准备程度，而且在于他所关注

的重点。大多数人都知道如何为最终谈判的实质内容做准备，但麦迪逊明白安排流程能够为谈判增加筹码，从而最终决定实质性的讨论能否进行，讨论的时间和方式也会因此敲定下来。最明显的例子是，麦迪逊在会议开始之前就尝试重新设定讨论的起点，并尝试建立同盟。如果他没有干预流程，这项谈判或许会以截然不同的方式呈现。另一项非常重要的流程要素，对麦迪逊来说也非常有利，是“封口规则”（the gag Rule），代表不对外公布辩论内容，免受外界干扰；如果信息在谈判过程中被提早泄露，那么代表们就很难将这个具有争议的制宪会议工作持续推进了。如果不细致考虑这些流程要素并安排妥当，那么辩论的起点——也包括其结果——都会有所偏差。

谈判的实质是谈判各方想要获得的东西。谈判的流程，是谈判各方如何从当下所处环境中得到想要的东西，并达到理想的条件。在之前的章节中，我讨论了只纯粹关注谈判实质内容而忽略框架的设定所带来的困境。在本章节中，我将对流程做相同论证：对于谈判实质，如果不重视流程，即便是最杰出的策略，也会使谈判受挫。这里列出一些流程要素供你思考和安排你的谈判：

·谈判将要持续多久？

·谁会参与？以何种身份参与？

·议事日程有什么内容？以什么顺序讨论问题？

·谁来起草初始提议？

·公开谈判还是私下谈判？

·在谈判之外，何时、如何报告流程？

·如果有多个谈判方或多项协商议题，我们是设置一个流程框架还是多个流程框架？

·所有谈判方会同时坐在一间屋子里吗？

·面对面谈判还是采用技术手段进行谈判？

·计划安排多少次会面？

·如何处理主要的谈判僵局和问题？

·是否有外部观察员和调停者？

·如果谈判有最后期限，是否具有约束力？

·什么样的事件会提供谈判动力，并让谈判流程按照规划进行？

·如果谈判未果，那么如何重新安排谈判方会面？何时会面？

·哪一方需要批准谈判协议？协议获得多少支持才算通过？

大多数谈判当中，以上部分（或许多）因素都是预先设定好的，或者有适当的预设流程（这些默认流程是由其他谈判方的先例和行动决定的）。但正如我们所看到的，不能盲目使用默认流程——我们可以重新安排流程，使其对谈判有所助益。上述情况，只有在谈判者提前评估了所有重要的流程要素，并对新替代流程能否促进或阻碍谈判进程进行评估后，才会发生。

掌握谈判流程策略：你将如何从眼下所处的位置达到你未来想达到的位置？考虑那些将影响实质性谈判是否发生以及何时和如何发生的因素。

◎莫忽视实施流程

美国宪法的案例中，流程的关键作用甚至在制宪会议后仍能显现。各州能够批准通过新宪法，主要归功于所采取的流程。回忆一下，许多州政府一开始不赞同新宪法带来的变革。另外，许多新宪法的诋毁者一度认为，制宪会议的代表们越权了，给予国家政府的权限过高，而个人权利没有得到充分保障（此问题在后来的《权利法案》中有所补救）。

对于未参加谈判的人士，改革方案肯定会让他们震惊，你怎样才能让他们支持改革方案呢？所幸的是，对于麦迪逊和其他宪法支持者（将他们称其为联邦党派），批准流程专门为反联邦主义者们量身打造，帮助抵御来自他们的反对。第一点，也是至关重要的一点是，根据美国

《宪法》第七条，13个州当中只要有9个州批准，宪法即能在这些州生效。尽管事实是，之前《邦联条例》（如今为新宪法所取代）的修订需要13个州全票通过。第二，批准流程需要经由专门成立的州审核大会，而不是现有的州立法机构。第三，只赋予代表们一种选择权——投“是”或“否”——且不能对《邦联条例》的修改提出其他意见或要求谈判。第四，出于战略考量，联邦党派迅速让支持宪法的5个州提前投出赞成票，这样，持观望态度的州代表们会更容易做出适当的选择。当然，做出重大让步是为了争取到一些州的支持——尤其需要达成共识的是，在新宪法之下，《权利法案》要从第一届国会开始生效实施。很难想象，如果没有正确的流程，联邦党人怎么能取得成功。如果方案需要大家的一致同意才能通过，那么连代表都没派去的罗得岛州，肯定会投反对票，这样所有努力也都前功尽弃。如果这些州要对不同版本的宪法投赞同票，或者为了获得让步而重启辩论，那么肯定最后变成僵局。同样，如果反联邦党人有时间有组织地对宪法提出挑战，那么事情的结果可能会大相径庭。

只有达成交易的流程策略是不够的，你还要对实施流程进行战略布局。成功地实施流程需要什么？如何获得足够支持以达成协议？如何确保协议获得通过？

◎准备充分，威力无边

麦迪逊显然知道，成为谈判室里最有备而来的那个人是多么重要。正是由于这样的品质，才促使他在制宪大会开始前便开始进行学术研究，并联系其他弗吉尼亚州的代表，通知他们提早参会，起草“一些关于制宪会议工作的文件”。他把这样的素质同样带到了会议中。乔治亚州的代表威廉·皮尔斯（William Pierce），凭借为其他参会代表画人物速写而出名，他如此评价麦迪逊：“辩论中他总是作为对每个谈判点都了如指掌的人挺身而出。”

在一些复杂的交易谈判场合，如董事会、销售、诉讼、职工会议上的晋升讨论等，为谈判做好充分准备的好处显而易见。在上述场合当中，有的人不做任何准备，有的人做了充分的准备，还有人则万事俱备以应对任何情况。在非常重要的场合下，你并不想成为上述任何人。你要成为麦迪逊那样：对所有事实了如指掌，能够预测其他谈判方的论据和保留权益，仔细审视过己方观点的优势和劣势。这种人是最难被忽视

或摆布的，也是最容易引起别人敬重的人，而且轻而易举就能有效影响或者重新规划谈判流程和实质性内容。

做谈判室里准备最充分的人。知晓事实，预测观点，还要了解自己的弱点。

在接下来的章节中，我们会深挖流程的重要性，发现重要的谈判原则，这些原则在你进行谈判和解决争端时要牢记心中。正如我们在本章节所看到的，正确了解谈判实质固然重要，但是流程出错是非常致命的。而且，在下一章节就会讲到，适当考虑流程要素是不够的，要提早关注流程，这样才可以避免难解的僵局和糟糕的冲突。

第八章　巧用流程之力

违背千万美元合约

1983年，太阳微系统公司（Sun　Microsystems）还处于起步阶段，公司两位联合创始人维诺德·科斯拉（Vinod　Khosla）和斯科特·麦克尼里（Scott　McNealy）当时正着手准备筹集1000万美元资金。[44]在考虑过许多办法后，最后决定找一位战略投资机构为他们融资，这是一家《财富》100强公司，他们认为投资太阳公司研发的技术能够获益，而且投资规模不用太大。[45]科斯拉和麦克尼里与这家公司的CEO坐下来谈了谈，之后达成了一致：这家投资机构为太阳公司投资1000万美元，融资后企业价值为1亿美元。[46]双方握了手，并约好接下来的一周在芝加哥继续会面以敲定投资合同条款。

科斯拉和麦克尼里从旧金山飞到芝加哥，他们以为这次简短会面只用把剩余的合同条款定下来就行了，大部分内容都是标准条款。令这两人意想不到的是，CEO带了一帮银行家和律师出现。很快他们发现，这些银行家和律师掌握了话语权，而且得重新谈判，之前的那次谈话貌似从未发生过。就这些投资者而言，太阳公司的投资规模和价值完全就是待价而沽的状态。

科斯拉和麦克尼里只好推测当时的状况。难道CEO从没把之前达成的“一致”当作最终结果？那些银行家和律师难道想通过签署更好的协议来证明他们存在的价值？在谈判桌上是否有这样一种认知，太阳公司对

获得这笔投资表现得太过执着和急切，因此不会拒绝最后一刻的所有要求？

而事实是，如果逼得紧，科斯拉和麦克尼里是愿意做出让步的。但是同意推倒重来，那代价是很大的——无论是经济上的还是原则上的。那么科斯拉和麦克尼里该怎么办呢？

◎不伤财，不劳神

科斯拉回想他的行动计划："我压根儿就没想要问他们的心理价位是什么。我没想往那个方向走。我只想严格按照流程走，绝不让步。"科斯拉告诉投资公司带来的团队，他认为确定的条款已经谈妥了，而且不想就此再重新谈。但是，他预想到对方可能想不到他会做这样的回应，便给他们时间来重新组建团队并讨论相关事宜。他发去的信息大致如下："我们之前已经谈妥了一些事情，那就以谈妥的事宜为起点开始吧。如果这不是你们想要的，那么我们需要从更加本质的角度谈谈我们的合作关系。我们想到一块儿去了，还是想法出现了偏差？各位为何不内部讨论一下再告知我们：双方之前真正谈妥了吗？"

太阳公司的联合创始人离开了房间，好让投资者们仔细考虑这些问题。过会儿他们回来了，发现并没有什么变化。从对方的观点看，具体投资金额还需要继续谈判。

由于对方的强硬策略变本加厉，科斯拉和麦克尼里根本没法扭转。或许他们已经铁了心，觉得上周的协议太过慷慨了。但真正的问题也可能是对方组织混乱，或者没人做好马上让步的准备，尤其是当着CEO和太阳公司团队的面。这给科斯拉和麦克尼里留下了仅有的两个选择。一个是接受压价，完成交易。但是科斯拉和麦克尼里还是决定做第二个选择——他们告诉对方的CEO，说很乐意在上周谈妥问题的基础上继续谈判，但是如果今天无法继续的话，他们只好无疾而终，离开芝加哥。

也就是一小时后，科斯拉和麦克尼里就在回旧金山的路上了，交易也没谈成。他们下定决心，在回旧金山之后也没给投资公司的CEO打电话。如果他们能很好地明白双方的利益，那么价格问题就不会成为对方不能通融的条件。科斯拉回忆道："估价对我们来说意义重大。我们想要的只是最好的价格，这对他们来说不是什么大数目。失去这次交易确实很痛苦，但不会置我们于死地；但是我们觉得，他们还是需要我们

的。”

冷处理的方法奏效了。几天后，那位CEO给科斯拉打电话说愿意围绕原始条款继续谈。这一次，双方会面谈妥交易时，再没有发生什么意外。[47]

◎在实质谈判前先搞定流程

是什么导致了这次矛盾？从普通谈判、复杂交易，到持久的冲突，我发现有这样一种倾向：太急于达成协议，从而忽视了流程上的统一。当然，这两样都是必要的。但到了重要的谈判时刻，对流程的考虑就得（在很大程度上）先于实质性交易：谈判流程先于实质内容。

想想看：你和对方谈判了几周，竭尽全力后，你以为谈妥了，你坚持到现在，还是决定做出最后的让步，对方给出了更加严苛的条件，你也同意了——你下这步棋，只是为了达成协议。你让步，对方却回应道：“谢谢，这太有帮助了。我十分赞赏你们的灵活性。现在，我需要和老板谈一谈，看看他是怎么想的。”然后你就坐在那儿，一脸错愕，心想：“什么？你们还有老板？我以为我们早就谈完了。我已经捉襟见肘了。”这种典型例子中所犯的错误太普遍了：进入到谈判实质之前，没能谈判好流程。

谈判流程需要评估默认流程（或对方提议的流程），如果必要而且可能的话，还要对其重新调整。这个过程还需要问问题，提假设，讲需求，按照你所铺设的谈判轨道，从当下达到谈判的目的，从而尽可能达成共同理解。我们如何从这一步走到下一步？影响谈判轨道和速度的因素都有哪些？如果没能有效谈好流程，会导致之后的谈判实质发生错误，比如不合时宜的让步，考虑欠妥的需求，或在不同谈判轨道或者渠道间切换时的协调失灵，也可能导致出现不能预测的谈判阻碍，比如谈判期限、政治或官僚壁垒以及搅局行为。

谈判实质之前先谈流程。在进行深度的实质性讨论或做出让步之前，先理解并影响谈判流程。

◎在流程上与对方同步

即使你们已经谈妥了流程，也不意味着可以高枕无忧了。即便谈判

开始就在流程上达成了一致，而有时谈判各方对具体所处流程的哪个阶段的理解也会发生分歧。比如，甲方可能觉得协议快要达成了，所以放弃了其他选择，但是乙方觉得还有周旋的余地。在太阳微系统公司具体的案例中，冲突的根源可能并不是有价格的问题，而是在流程中缺乏协调性，对太阳微系统公司来说，没有必要继续做出让步来获得投资。投资公司CEO态度大转变的背后到底有何目的，科斯拉还是无法理解。无论是在谈判最后尝试妥协，还是就“一周前就已经达成了协议”问题的不同看法，教训都非常明确：根据流程中你所处的阶段来调整预期。

流程不一致会使交易脱轨。对于谈判已经达成了什么，之后的谈判路径是什么等问题，要尽早确定，并时时保持一致。

◎寻求清晰透明与承诺保证

假设目前你能根据自己的偏好制定流程，但显然，事情不总是这样如愿。就我的经验来看，即便你没办法安排好流程，但还是能够从寻求清晰透明和承诺中得到些许成果的。即使谈判者没法改变流程，清晰透明（充分理解流程）和承诺（确保遵照流程）还是能够帮助谈判者实现更好的结果，避开战略性和策略性的错误。

所有类型的谈判都是同样的道理。比如，银行家在跑资产销售（比如公司），他们对于自己设计的谈判或者拍卖流程都有非常多的选择和很好的把控（例如：要竞标多少轮，什么条件下刷掉投标者，披露什么信息以及何时披露，等等）。如果我是坐在谈判桌另一边的人，即便我影响流程策略的能力有限，但若没能搞清楚流程，没有尽可能保证谈判不会向不利于自己的方向发展，都是大错特错的。对于客户组织怎样才能决定购买或合作这样的问题，有的销售人员和战略交易者没有对其进行透彻的研究，因此，即便他们没有机会影响流程，但还是把自己放在了不利的位置。在不太复杂的情况当中，人们经常会放弃收集可行的有用信息——比如，某位求职者没有研究雇主需要多长时间来做出聘用决定，或者户主对重新装修需要的时间和造成工程延期的因素都没有清晰的了解，等等。

即便你无法影响流程，也要尽可能弄清楚流程，保证落到实处。

◎让流程标准化

如果你根本没谈谈判路径或者对此含混不清，你可能在之后的流程中遭遇意外打击。你自己明白流程是不够的——对方也得清楚才行。如果你不明白流程，你会成为那个承受后果的人。为什么呢？如果你亲历过或者参与过调解过程你会知道，争议当事人之间苦大仇深，调解人在会面一开始会说非常重要的话，这话你也一定听过。一个好的调解人会在调解程序早期就做出如下告诫：

今天你们讨厌对方是吗？在接下来的几周里面，我们得在一块处理一些棘手的问题，根据我的经验，我可以这样告诉你，在三天的调解过程中，你会前所未有地讨厌对方。到那时候，希望你能明白：这再正常不过了。

为什么调解员会对争吵中的夫妻、邻里、生意伙伴或者其他彼此树敌的人说这些？想想看，如果调解员不发出这样的警告会发生什么。在调解过程的几天时间里，当事人各方的关系越来越紧张，也会产生极端情绪，他们拒绝讨论那些严肃的问题，目的就是避免这些紧张和极端情绪。他们推断事情只会变得更加糟糕，而不是变得更好，他们还会想："这些流程根本没有用！"他们还可能集体退出调解流程。但如果调解员提前就告诉大家极端情绪的出现是正常的，在棘手的调解中，谈判双方若想化解矛盾，都不可避免地要经历双方关系进入更深低谷的过程，这样，他们才更能跟上调解流程的步调完成谈判。

调解员的策略对于其他所有类型谈判都非常重要。对谈判者来说，尤其是在接下来的谈判中可能遇到困难或不确定事件，至关重要的一点是要为谈判各方制定一个标准化流程。让他们事先了解将会发生的事情——好的事情，坏的事情——接下来的几天、几周乃至几年可能发生的事情。如果你没有按照这种方式管理好预期，那么第一次出现问题的时候，当事人就会质疑你的能力和意图，或是对流程的可行性产生怀疑。这种问题在所有管理不当的销售环节中都出现过：联合创始人之间糟糕的对话，跨文化商务谈判，政府与武装叛乱分子之间的谈判，等等。在上述每个案例中，即使没有对谈判预期管理不善的效应，这些谈判本身的难度就已经很大了。什么会推迟或干扰谈判进程，哪些意外事件是不可避免的（但是可以解决的），为什么事情会脱离计划发展……如果你弄明白以上问题，并据此对流程进行标准化，对于对方对上述情况的反应就更易于管控。

流程标准化至关重要，这一点不仅体现在谈判中，也会体现在你的利益相关者身上。如果你冒着预期风险，为达成投资计划，或者为获得之后的全面胜利而牺牲当下的准备过程，那么有一点非常重要：你的利益相关者（投资人、董事会成员、雇员、选民、同盟、媒体、公众、粉丝等等）不仅要知晓你在干什么、为什么要这么干，还要了解谈判路线是怎样的，谈判过程中是什么感受，每天你的进程如何，以及你的计划是什么。即便最明智的策略也可能遭遇批评者的指责，但如果谈判者没能让自己的利益相关者充分了解所要经受的整个流程，最终难为的还是你自己。

让流程标准化。如果其他谈判方知道预期是怎样的，他们就不会反应过度或者把怀疑和推迟、中断谈判的行为看得太过严重。

◎鼓励对方为你将流程标准化

你为谈判各方制定一个标准的流程，这一点很重要，但同样重要的是让他们也为你制定一个标准的流程。如果双方未对可预见的问题进行讨论，对任何一方都是有百害而无一利的。如果对方在你跟他们这样的个人、组织或者国家谈判时，向你列明了各种普遍的破坏谈判的情形，那么事后如果真正出现了这些情况，你也就不会严厉苛责他们了。而且，当你遇见了会出现的潜在问题，你才会有能力拿出解决办法应对类似事件的出现。

让对方讨论这些问题并不总是一件容易的事。人们不能对潜在麻烦随时做好准备的原因在于，在协议签署之前，每个人都还处在“销售”模式。销售人员、求职者、雇主、企业交易者、外交人员等，都希望对方“同意”合作，他们的动机是让这个过程顺利进行。特别是当他们的交易竞争对手不是那么直截了当时，他们并不想花太多时间推敲所有事情变糟的可能性，因为他们唯恐交易会失败。这就是为什么你有责任对在谈判流程中可能出现的问题与对方进行坦诚的沟通。以我的经验来看，你能向对方保证自己有足够经验，知晓所有长期谈判和富有意义的关系都会有破裂的可能——讨论风险因素会增加而非减少完成交易的可能性——越是这样，对话越可能硕果累累，在未来也会为双方带来更多有益价值。

鼓励对方为你做到流程标准化——并且让对方这么做时有安全感。

◎即使对方拒绝清晰透明和郑重承诺，也能提供有效信息

当然，你要求对方弄明白并讨论可能出现的潜在问题，无法保证对方肯定会答应你。但即便对方不愿给出特定问题的答案，你还是能得到一些信息的。在流程中，如果协商或争端的另一方就流程方面不愿给你合理的答案，你还是能发现这其中反映出的一些问题，对方是否有不良意图，他们是否缺少准备，是不是在保留选择机会，等等。至少，这让你在做交易的时候能够更加谨慎。

即使对方不愿提供对流程的清晰界定和郑重承诺，你如此要求也是有价值的。与其错误地假设谈判会像你希望的那样发展，不如早些认识到对方根本没有承诺从而依此做出调整。

◎减小对方食言的可能性

另一个风险是，你的谈判伙伴明确了流程，也承诺遵照流程进行谈判，但还是会反悔。我想每一位谈判“老手”在不同节点上都遇到过这种情况。目前，我发现即使在非常难办的冲突中，如果人们意识到维持公信力是有价值的，他们就会信守诺言。他们能否坚持之前的承诺，还要取决于他们在什么情况下做出的承诺：是否是亲自做的？是否清楚明白？是否毫不含糊？是否公之于众？很多时候，未能实现的承诺都是这种情况：（a）承诺是由他人做出，而不是由真正食言的那个人做出的；（b）通过暗示做出的承诺，而非明确地声明；（c）承诺的表述模棱两可；（d）关起门来私下做出的承诺。为此，我们得到的承诺最好都已经落实清楚。当动机改变，就算善意的那一方也可能因为诱惑而食言，他们可以为自己开脱，说自己并不是做出承诺的人，或者声称意图表述不明确而促使他们改变了主意。

如果承诺系本人亲自做出，清晰明确不含糊，而且公开透明，那么食言的风险才会低一些。

◎对方食言：我们何时以及怎样离开

谈判中你尽力了，但是对方未能信守承诺，你该怎么办呢？感觉流程被破坏，你该如何应对呢？科斯拉和麦克尼里本来谈得挺好的，但流程被打破后如果当即叫停，是明智之举吗？或者准确点说，何时出击才是最佳的时机？你该怎样做呢？

有的情况下，相比退出，最明智的方法是暂且相信对方，或者试着调查或者调和相左的观点。你或许会发现，违反流程并不是对方的意图，或者他们也顶着其他压力，也被迫受到一些限制，所以从他们的观点来看，才不得不违反流程。其他时候，违反则是故意的，甚至是预谋在先的，但你还是不愿放弃谈判，如果因为流程实施不当而结束谈判或者加剧矛盾，其代价实在太高了。

我们再更加仔细地研究一下太阳微系统公司所采取的做法，看看其中都有哪些关键因素值得我们学习，尤其是在能够预见到违反流程的情况下，我们该接受还是提出挑战呢？太阳微系统公司为什么能够获得成功呢？第一，对太阳公司而言，一周之前交易基本谈妥，这是可以确定的，而现在对方的行为则是不妥当的。第二，太阳微系统公司的谈判者对他们拿到谈判桌上的价值觉得非常自信，他们认为没有必要再实质性增加谈判筹码而让对方买账。第三，太阳微系统公司终止了谈判，他们给出了一个基于原则的理由，明确了谈判终止不是因为钱本身，而在于是否尊重对流程做出的承诺。最后一点，太阳微系统公司的谈判者并没有简单地一走了之，而是明确了重回谈判桌的条件。不过有一件事是太阳微系统公司没有做的，这也是我建议他们要做的：让对方把自己请回谈判桌，或是提出重新谈判，但不要让对方丢面子。千万不要让对方在两者之间做出选择：是接受你的要求还是保全面子。即使一个很细微的行为也会起到大作用，比如给对方留个电话以便后续跟进，或者在形式上做个让步，这样就给对方提供了改变立场的台阶。

在因为流程上的冲突而退出谈判之前，要考虑以下五个非常重要的方面：

·确定流程被破坏了吗？还是因为对方有理由用不同方式处理问题？

·我们谈判时是否提供了足够的价值？对方是否明白这一点？

·我们能否基于可接受的原则来解释清楚自己的行动？

·我们是否明确了修复破坏的流程需要什么条件？

·我们让对方重回谈判桌，有没有给他们留足面子？

对于这些问题，你的回答越肯定，你就越容易处理好被破坏的流程。

如果因为对方违背流程而退出谈判，请考虑：（a）对方是否觉得这是违背流程，（b）双方会损失多少，（c）你如何证明退出谈判是正当的，（d）对方是否知道如何恢复破坏的流程，（e）他们如何在不丢面子的情况下恢复流程。

◎对流程达成充分一致可遇而不可求

这并不意味着谈判的道路总会一帆风顺，按计划推进。有时谈判路线是没办法预测的，原因是谈判之初无法预见未来，只有当实质性谈判开始进行的时候才能变得清晰明了。有的情况下，人们不能或者不愿意承诺一个严格的流程，因为那样会限制谈判中的灵活性。双方都会有这种想法，但是尊重这些想法非常重要，还要确保一点：想要确定明晰严格的流程，没有必要以耽误实质内容的推进为代价。但是不能完全忽视流程。尽可能确保每个人都能方向统一、步调一致地行事。回顾太阳微系统公司初期谈判时的经验教训，科斯拉回忆道：

我现在做事方式跟之前不一样了，其中之一就是我会更加注意双方在进程中都是怎么想的。如果我认为我们达成了一致，但对方不这么想，那么我们肯定会陷入麻烦，就像在芝加哥谈判那次一样。但是这并不是说我总想把任何事都搞得清清楚楚、明明白白。比如，有的时候在谈判早期，你还想寻求其他选择，这时最合适的策略是不直接言明，或者干脆不要达成相互一致的理解。但是在任何情况下，你都需要思考双方在谈判进程中所处的位置。[48]

对严格流程的承诺不见得总是可行，也不建议那样做。如果流程很灵活，那就确保各方都知晓要做出何种程度的承诺。

考虑了谈判流程的重要性，最好了解一下错误流程存在的原因。其原因之一是，我们今天使用的错误流程可能不是选择本身的结果，而是在冲突产生后我们的错误决策所造成的后果。其他时候，即使我们好心想要创造出正确的流程，也会适得其反。下一章，我们会了解如何预测这些潜在的问题，以及解决这些问题需要掌握什么原则。

第九章　保持前行动力

NHL的罢赛和停摆

试问，劳资协议谈判和心脏开膛手术的区别在哪里？答案是：前者耗时长，痛苦，代价昂贵，而且问题能否得到解决无法保证；后者则是成熟完善的医疗手术。

美国全国曲棍球联盟（NHL）的老板和球员在劳资协议谈判中取得成功，而且没有发生对经济造成严重破坏的罢赛和停摆，到我写这本书时为止，这件事已经过去20多年了。（罢赛指球员发起的停工；停摆指的是老板发起的停工。）2012—2013赛季刚开始，老板让所有球员停赛，直到签署了劳资协议，不然没有比赛可以打。差不多是四个多月以后，球员签了劳资协议，但是该赛季一半的比赛已经取消了。因劳资谈判造成长时间停摆的情况，也同样发生在1994—1995赛季。如果职业体育界有最糟糕劳资谈判的奖杯，那么这个奖杯应该颁给悲剧的NHL2004—2005赛季。该赛季停摆长达10个月，而且赛季每一场比赛——一共加起来1230场——还有20亿美元的收入，全部落空，只因为双方没能达成劳资协议。在停摆过后，媒体推测谁输谁赢。而最后输赢的格局显现了：合同签订之日，老板看起来总是赢家，但当复杂的合同条款在之后这一年开始施行时，我们却发现球员似乎才是真正的赢家。

但情况并不总是这样。1992年的纷争就是完全不同的故事。那次停赛从4月1日到11日，虽然只持续了10天，但尘埃落定后，毫无争论，球员们的要求几乎全部得以满足。这是NHL历史上，或许是乃至职业体育历史上最短的一次，同时也是最有效的一次停赛了。这次停赛与众不同的原因是什么？为什么这次纷争如此短暂？为什么球员一方赢得如此轻而易举？

◎不伤财，不劳神

1992年的这批球员在管理上并不特别优秀，他们也不是咄咄逼人，在劳资协议签订时也没有展现出特别的谈判技巧。事实上，这次结果的取得并不在于双方如何谈判，而在于何时谈判。球员使用的策略非常精明——或者说真是用心良苦，看你怎么理解了——他们没有在10月赛季一开始闹罢赛，而是等到老板损失最大的时候罢赛。所以，这个赛季在

没有任何劳资协议签署的情况下开始了。球员和老板谈判的时候，比赛依旧进行着。但是之后，常规赛刚结束，4月的季后赛尚未开始，球员们就开始罢赛了。他们真的是四两拨千斤。简言之，球员们拿到了整个赛季的薪水，但是老板在季后赛期间得到的收益少得可怜。因为季后赛遭到了“挟持”，球员和老板因为劳资协议谈判没能达成所付出的代价完全不相等；老板的损失更多一些。那结果怎样？球员的要求统统得到了满足。

经过1992年那次浩劫后，老板们不想再让自己处于被动的境地了，所以自那年起，每次到了劳资协议谈判的时候，老板们就先发制人，先在赛季伊始就停摆。[49]这么做会造成巨大损失，双方都会损失金钱，但是老板不会是唯一妥协的那一方。球员在季后赛前闹罢工，这在1992年那次可能是个给力的策略，但恐怕只能给力一次。1992年的罢赛是NHL在成立75年以来第一次停赛[50]，创造了损失巨大的先例，而且之后没有比这再严重的事件发生了。

◎保持前进动力

在这种持续时间较长的矛盾中，需要花很长时间才能找到解决办法——在这种纷争中，各方在未来都要同对方再次谈判——所以有必要保持谈判的前进动力。为获得最终成功而对谈判阻碍进行评估并创造成功条件，于此，前进动力是一个深思熟虑、循序渐进的过程。不幸的是，在NHL的例子当中，我们可以发现眼下的诱惑太多，这增加了前进动力遭到破坏的风险。你急于在当下获得“胜利”，那么明天想取得进步就难了。

尽力以最优价格成交，就其本质来说并无不恰当之处。但是，当这种目的使得谈判者打破了长久以来遵循的行为准则，包括破坏默示协议和明示协议，或在某些合作和中庸立场根深蒂固的环境下，总是用“无论代价多少”这样的谈判策略。具有这些行为的谈判者，他们不会让谈判进行得更加顺利，而是燃起了复仇欲，替换掉合作谈判规则。

这种情况不仅仅发生在体育和政治界，在商界也很常见。这种事情很容易想到：谈判者本来达成了协议，当有更好的价格，他们又反悔了，然后提出更多的要求。还有一种情况，创始人和风投家达成了协议，之后有人愿意给他们更多钱，于是创始人就反悔了。风投较劲了数

年，那么让来自关系密切行业的人知晓也没什么问题。我能想到其他交易者，他们在交易关系一开始就利用对方的弱点，因此，他们也不再持有公平行为的准则了。

在外交事务中，也会有相同情况发生。20世纪80年代，哥伦比亚革命武装力量（FARC）为了加入政治进程，考虑逐步取消残忍的武装暴动的可能性，在此期间，哥伦比亚爆发了武装冲突，解决冲突的主要障碍是什么呢？哥伦比亚革命武装力量所属的政治党派（即爱国联盟）获得选举胜利的早期迹象出现后，准军事团体以及政府下属的警卫部队消灭了自己成百上千名成员、候选人以及选任官员。谈判至今，无论何时政府都先要求FARC裁军之后才予以批准他们参政，FARC就此突然止步不前，实现裁军的流程工作更加难以完成。更加普遍的是，在这种冲突当中，双方都短视地以取巧占据上风——暴力镇压相对温和的反对团体（政府的行径），投机的恐怖袭击（叛乱分子的行径），以及侵犯人权和违反停火协议（政府和叛乱分子都会有的行径）——对于能否以及何时各方能重新有效谈判，并在实现和平的道路上有所成就，都有着长期的影响。毫无疑问的是，反对外交解决方案的搅局者和极端势力，会经常做出上述行径。但是希望进行和平谈判的人也经常会犯下追求短期胜利和优势的错误。

保持前进动力。在使用策略获得谈判优势之前，请思考：是否会在今后影响我们让谈判富有成效的能力？

◎达成共识也有“阴暗面”

目光短浅的贪婪并不是谈判者放弃前进动力的唯一原因。比如，在多方会谈当中，如果一个团体需要或者渴望大家达成共识，即使意图是好的，谈判的进程也会受到阻碍。让所有人参与进来不太可能，或许代价太高，而且你会为了达成共识，放弃可行的交易可能性。比如，在体育业的纷争中，谈判可不只有两方参与：大市场的体育队伍所关注的点不同于小市场队，能赢利的队伍和无法赢利的队伍兴趣点不一样，新秀和老将的关注点也不尽相同，明星队员的利益与普通队员可能大相径庭。你怎么保证每个人对结果都非常满意？当进行商业合作谈判时，对方会十分看中你带什么条件来谈判，当然也有不是那么看重的，也有压根不在乎的，甚至消极行事的。如果有任何一方终止了合作，你还有谈成协议的可能吗？或者我们这么说，当一个家庭想要组织一次大团聚，

或者一对恋人计划举行婚礼，可能就会有许多人有发言权，或者想要拥有发言权。是否给别人否决权，这一点非常值得思考。

达成一致固然有其优点。协议和决策能够得到一致的支持是非常吸引人的。你努力让交易符合你的要求，但是越多人拥有否决权，你的努力就越受限制，原因就在于，对于有限的可用资源人们的需求太多了。把大家都绑在一起，会造成一个局面，任何事一旦不能敲定，都会造成妥协。而且匆忙达成的协议可能在战略决策方面是短视的——也就是说，其目的在于解决当下的问题，代价就是忽略或者加剧未来的麻烦。大家回忆一下，这正是在《邦联条例》中遇到的问题。达成共识也是“人质劫持”的诱因，即有人知道他们的表决是最终决策需要的，就会坚持要求对方进行极端让步。

达成一致的协议也可以是目光短浅的协议。拥有否决权的势力增加，达成交易的自由度就会下降。

◎充分共识的原则

追求共识会破坏谈判进程，也会破坏前进的动力，正因如此，一般在多方谈判、协议谈判和外交事务方面常常会采用适当共识的原则。谈判方同意进行谈判，只要大家或者该谈判方内部的接受程度“足够高”，而不是要求大家支持提案（比如，所有谈判方当中，有80%必须支持条款，而且60%的个人必须支持）。这种方法在各个场合都适用，从国际气候协议，到和平进程，再到国家宪法的通过。避免给一方或者几方扰乱谈判进程或破坏敲定协议的机会，那就需要降低谈判的进程和批准的需求。类似的方法在公司环境下行得通。共识在某些场合下可能是必要的或者可行的，但如果矛盾程度很高，领导者就越能够将想法付诸实施，而且避免不作为（他们很清楚自己想要投入并支持，但是不会要求大家完全达成共识）。

在复杂的交易和持久的矛盾中，有“人质劫持”之忧的话，达成适当共识要比追求完全共识更妥当。

◎降低谈判进展的要求，抬高达成协议的门槛

如果所有谈判方无条件必须接受最终协议呢？你仍然可以使用适当共识的流程，以此来为前进动力保驾护航，所有的考量都会优先于最终

协议的产生。换句话说，当谈判临时协议时，或者起草关于什么才会成为最终协议的单独规定，对其“适当”的支持足以推动谈判进行；在谈判的最后，各方仍然可以对达成的最终综合协议投赞成或反对票。在争议性较大的谈判情况下，我经常建议大家：降低谈判进展的要求，提高达成协议的要求。这样会保留动力，原因在于人们会明白即便大家可能会找到对协议有异议的部分，或者持反对意见的部分，但这不应该成为让谈判中止的原因；聪明的做法是让谈判继续，看看最终协议的达成是否比达不成交易更可取。

降低对单个交易内容的要求；而对总体最终协议，提高批准通过的要求。

◎万事商定

同时就多个项目进行谈判比单就一个问题谈判好处更多，之前我们已经就此进行了讨论。当信任不是很充分，就需要谈判双方确保他们在某方面的妥协，能够有所回报。然而，特别在复杂的谈判中，不是总能够同时对所有重要议题进行讨论。比如在和平进程中，不同的问题（如裁军、经济改革、参政议政等）或许会分不同月份落实解决；而在大型国际性协议中，会有不同的频道来对不同问题进行讨论。即便在商业交易中也很常见，那就是交易的不同部分需要由不同的人负责谈判，而且谈判时间点也不同。在这样的情况下谈判者会考虑的，是当不清楚交易的其他方面结果会是什么，就对某个问题妥协，或者表示接受对方条件的调整。这种思考问题的方式会让谈判停滞。这个问题的权宜之策，是所有谈判方都明确同意“万事商定，万事才能成”的原则。相应地，谈判各方要达成共识：在协议全面达成之前，任何一方的言论、暗示和提议都不能撤销。这赋予谈判者更多自由空间，对不同解决方案进行头脑风暴，尝试在协议当中以更加和气的方式谈判，同时让大家明白，他们撤销任何偏袒性的提议或者个别让步的权利，有“万事商定，万事才能成”的原则保驾护航。

“万事商定，万事才能成”的原则能够让谈判者安全地做出让步，帮助他们应对瘫痪的谈判。

◎议价过程中保持透明的代价

交易人员和外交人员决定闭门谈判，一个相似的逻辑就是，商议的

时候允许降低透明度。在达成共识的情况下，做到公开透明有很大益处，但是对于非常复杂的谈判，其议价过程如果公开透明通常是弊大于利。对谈判者来说，当商讨是在私人情况下进行的，若公开他们有妥协的意愿，则非常困难。在确保最终交易能够实现之前，如果公布任何声明、让步或者提议，谈判者不发言的话也会面临巨大压力，因为会被别人解读为羸弱或者背叛。所以，当你在对难度极大的问题进行谈判时，你会收到附加的限制，而且你会应对不起，谈判也会受到阻力。

不过在议价阶段，你通常会给谈判者足够的隐私空间，然后再公开最终协议，让利益相关者有机会决定是否支持该协议。这一点在谈判中至关重要，正因如此，美国宪法才得以起草。同样的方法——尽力减少媒体覆盖度和曝光度——在北爱尔兰和平协议谈判、美国国家橄榄球联盟和美国全国曲棍球联盟的劳资协议谈判中得以使用。这就是为什么政府和武装组织之间的谈判在早期阶段都是秘密进行的，直到有足够动力允许各方承认这是在谈判，才会公开。和平进程绝不会刚启动就公之于众，为了给谈话建立更好的基础，进程中会有非公开谈话渠道。政府和武装组织之间的谈判在初期就谈崩的可能性非常高，让他们的成员知道他们尝试用外交的解决方式应对分歧，对他们来说有一定风险。当有证据表明谈判双方想要经过协商达成一致，或者有能力达成一致时，大家才会愿意承担公开谈判内容的代价。

很容易理解为什么利益相关者要求谈判进程完全透明，但如果你想通过谈判结束旷日持久的分歧矛盾，完全透明可不是明智之举。当然，谈判流程要保证成员最后能决定何时接受最终协议，但更要给谈判者空间来尽力达成最佳协议。

若议价过程透明化，反而会阻碍谈判进程。给谈判者足够的隐私权，以便他们更好地构架协议，还要给谈判成员决定何时接受协议的权利。

保持前进动力的原则告诉我们：评价我们谈判策略和流程选择明智与否的方法，是这些策略对我们在今后（几天、几个月甚至几年当中）推动谈判前进的能力有何影响。正如我们所看到的，谈判者如果只关注短期问题的解决，或者在乎短期利益，那么他们可能会让谈判停滞不前。但是，那些短视的谈判者影响的并不只是当前的谈判。谈判若采用狭隘的方法，即使协议达成，也会增加矛盾在未来产生的可能性，或者

削弱我们解决矛盾分歧的能力。

我们现在所做的，会影响我们将来在谈判中消除分歧的能力，这是一个经常被人们忽视的问题。其原因可能在于我们有限的资源（如时间、精力和影响力）让我们以狭隘的眼光对待我们当下协议的需求。但是，历史可以证明——不光是在体坛，就算在个人之间、商界之中，乃至国际关系等领域——当下的冲突都是我们过去如何谈判、如何总结谈判的结果。效率高的谈判者请牢记这一点。接下来的部分我们会讲到，即便是不可解决的冲突，也要为将来双方的接触规划和设定好路线，这一点非常重要。

第十章　保持前行动力

从维也纳到巴黎——和平条约面面观

第一次世界大战（1914—1919）一直被定义为“终结了战争的战争”。事实上，对于一战的最好描述应该是“遗忘了战争的战争”。正是灾难性的决策最终导致了战争的爆发，之后的和平协议问题也不少。但无论你怎么看，战争的记忆已经模糊，教训也逐渐被人遗忘，结果是多么悲剧。大家都在说一战结束时巴黎的那场谈判有多少失误，特别是在如何对待战败国德国的问题上，对他们煽动二战起到了怎样的重要作用。当然，我们是站在未来的角度来回望、评价历史，这是我们的特权，倒有点“事后诸葛亮”的意思。的确，如果那些胜利国有能力把问题看得更清楚，谈判的协议结果可能大不一样。唉，他们确实把问题看明白了——但并没有什么作用。

欧洲大陆在一战前近百年冲突相对较少，因此这片土地格外引人注目。虽然也有冲突，但是没有升级成为多方参与的持续战争，也没有带来大规模人员伤亡。至少，这可以归因于谈判，终结了之前大型的军事冲突。拿破仑战争于1814年结束，英国（Great Britain）、俄国、普鲁士（Prussia）和奥地利四个战胜国齐聚威尼斯，来决定战败国法国的命运。[51]与此情况类似，105年以后，战胜国英国、法国、意大利和美国一齐来到巴黎，决定战败国德国的命运。从两个案例中我们可以发现，都是由战败国来为战争造成的破坏担责。另外，大多数谈判都是一边倒的情况：和平条款基本都是由战胜国决定的，而且强加给战败国，战败

国讨价还价的余地也非常之小。至少这是一个关键的思考问题的维度，让这两个谈判的结果没什么不同。

为什么1814年的好战者能够避免战后动荡的发生，而1919年的和平条约缔造者却让动荡随之而来？你该如何阻止罪行的发生，修补信任，不让毁灭性的战争发生？

◎不伤财，不劳神

维也纳会议（以及同年早些时候在巴黎签署的条约）迫使法国放弃在近年征服的领土，但此会议允许归还其1789年失去的广阔边境。法国虽然被认定为侵略国，但战胜国没有在一开始向法国索赔战争损失，唯恐赔款的负担削弱了法国，然后激起他们的好战心，使其在将来发动侵略，抑或被其他国家征服。1815年，拿破仑被流放后逃了出来，重新发动战争，导致最初的索赔政策发生了变化。法国第二次战败后，虽然要被迫支付赔款，但是他们还是全部赔偿了。[52]更重要的是，在他们赔偿完毕后的1818年，他们受邀加入国际组织，也就是后来大家所知的“欧洲协调”（the Concert of Europe）。当时像“欧洲协调”这样的多边会议，同一百多年后的联合国或者欧盟组织非常相似。[53]虽然法国是战争罪犯，但还是给他们在谈判桌上留了一席之地。

但一个世纪之后，等到一战结束，同盟国对待德国的方式同之前相比大相径庭。讽刺但在预料之中的是，1870年普法战争之后，同盟国对德国的怀疑和敌意愈加严重，鉴于这种情况，法国在和平谈判期间先发制人地进攻了德国。[54]硝烟平息后，德国不仅接受了严厉的军事限制，还要割让其大约13%的领土，10%的人口，以及所有欧洲以外的殖民地。

另外两个条款更好地解释了该协议的精神。一个是《凡尔赛和约》第231条款（又称为“战争罪责条款”），该条款要求“对于德国和其盟国所造成的所有损失和破坏，德国要承担所有责任”。以GDP的比例计算，德国要赔偿逾万亿美元（以当前美元计算），如果以占GDP的比例计算的话，这比1815年法国的赔款数额高出太多。然而，无论在象征性还是实质性上都更具影响力的还是第二个条款：不允许德国加入国际联盟（the League of Nations）——也就是联合国的前身。

对于这样“要么接受，要么挨打”的条件，德国人如何看待，我们从外交大臣布洛克道夫·兰曹（Brockdorff-Rantzau）就能知晓。他把条款总结为：“德国为了生存，不得不向所有条件低头。”[55]

◎为解决余留矛盾而创建流程

对于德国能否按照要求偿还赔款，大家争论不断——德国或许能赔偿——事实上，这些赔款要求为之后的冲突埋下了种子。正如拿破仑战争之后法国赔款事件那样，强征巨额赔款并不是未来冲突爆发的充分条件。赔款和其他惩罚措施或许只是增加了冲突发生的可能性，但如果有体系、有方法去和平处理余留的冲突或者潜在冲突，完全可以避免未来的战争。在与德国谈判时的潜在失误不是要求他们赔款，而是对他们的孤立，结果却是火上浇油，同时冲突的处理和应对也受到限制。的确，这时对敌人的孤立，远不止要求敌人赔款，这就是巴黎谈判和维也纳和平谈判的区别。

1814年的维也纳会议上，最具影响力的与会代表们都认为有必要向前看。会议上的政治家们更注重防范未来战争的发生，而不是惩罚过去战争的罪恶者。他们这么做是为了后代而保全和平，而不是仅仅为了当下的受害者报仇雪恨。更值得注意的是，欧洲人又让法国加入了国际大家庭，并建立了一个体系，在这个体系中，权利的平衡不会影响战胜国和战败国，欧洲人也因此给自己带来了长久的和平。然而1919年并没有这样的情况发生。

许多谈判案例，甚至是成功的谈判案，都在一开始就制造了持久的冲突。要建立渠道和流程来应对随之而来的冲突的爆发和潜在的矛盾出现。

◎留在谈判桌上

在所有类型的冲突中都有这样一个问题：谈判者没有为谈判继续而寻找办法。当和平谈话出现分歧后，特别是造成了武力冲突之后，大家中断了所有对话交流和谈判，而不是保持沟通渠道畅通，以便未来有机会调解。正因如此，之后即便达成协议的可能性增加，但缺乏信息和理解还是会愈加严重；缺少对关系维护的投入，让之后的协议更难达成。至少从历史来看，在体育界有这样一种倾向：当新的劳资谈判协定出

现，谈判者才会和对方见面，而不是临时（the interim years）建立信任。类似地，近年来美国和伊朗之间的核谈判受到了很大程度上的阻碍，原因就在于之前几十年中双方缺乏联络。一些销售人员也是这样，当和顾客签好协议（或没签成协议）之后就不再联络了，直到下一次协议开始时才重新建立联系。

在这些案例中，最明智的策略是让自己留在谈判桌上。即使协议达成希望渺茫，或者金子到手遥遥无期，如果不是实质性参与谈判，也至少得是象征性的。尤其是在“失败”谈判的余波下，关系自然会进一步恶化，信任缺失，观点出现更多分歧。继续谈判对于保持双方关系良好非常重要，对于各方检查潜在的利益变化和制约因素，以及探索新谈判的可能性也至关重要。而且即便信息共享会给对方带来谈判优势，谈判者也不用担心这些。所以，当实质谈判还没有进行的时候，获取信息、建立互信会更加容易。我对谈判者的建议是抛开结果，保持双方联系；当然也有这种可能，你所达成的协议会在未来进一步优化，或者即便协议没谈成，结局也会出现反转。

留在谈判桌上，特别是当谈判失败后，目的是维持双方关系，理解对方的视角，并且寻找机会重新谈判。

◎要么坐在餐桌前，要么待在餐盘里

在一战的谈判案例中，和平协议的潜在问题并不是完全无法预见的。德国与会代表公开表示担忧，担心自己为将来的战争播下了罪恶之种。最与众不同的就是法国了，他们竟然觉得惩罚条款过于宽大仁慈。当时一位英国官员韦弗尔伯爵（Earl Wavell）用了满满负能量的诗句来描述1919年发生的故事：“在这次‘结束了战争的战争’之后，他们在巴黎成功签订了‘结束了和平的和平条约’。”[56]抛开疑虑不说，为什么和平条约以这个形式呈现？

德国几乎被排除在谈判之外，这是另外一个重要原因。与之相反，1814年法国在一开始就参与了谈判，尽管他们的话语权跟其他国家相比小很多，但能获得这样的谈判结果，很大程度上要归功于法国外交大臣塔列朗（Talleyrand）的出色能力。1919年的谈判现场没有出现德国的声音（当时正在起草协议），谈判各方都想制约德国，而且制衡他们的心思也酝酿了许久。意料之中，谈判参与者有时会无视或剥削没来参加

谈判人的利益。有句话刚好在外交界和政界反复提到，而且非常在理：你要是不在桌上，那你就在菜单上。在这个案例中，德国就沦为了被人分食的可口菜肴。

所有类型的谈判都是这个道理。想想美国体育劳资谈判的那些典型案例。经过数月焦灼谈判，实质性的妥协被拒绝后，双方终于从他们空缺的位置（opening positions）移开了。你觉得他们首先会做怎样的妥协？你不需要了解体育，也不需要知道在讨论哪种运动，就能精准预测：球员方首先做出了巨大让步——与新晋球员的薪水（rookie salary）和合同相关。为什么新晋球员（刚刚加入联赛的新晋球员）的利益常常在劳资谈判中沦为首当其冲的牺牲品？正因为他们不在谈判桌上。

要么坐在餐桌前，要么待在餐盘里。

◎不在谈判桌上该如何谈判

聪明的谈判者会想尽办法参加谈判。如果实在没辙，还能用其他办法左右谈判战局。比如2011年的NFL谈判，退役球员没有表决权，但是他们利用媒体对退役球员健康的关注，来影响NFL球员协会和NFL联盟。更普遍的是，如果你在实质性谈判里没有正式的角色或者四两拨千斤之力的话，那你就应该学着去影响那些掌控谈判的人。你的影响力，源自你在谈判之外帮助谈判者的能力。比如，在场的谈判者感兴趣的可能是当下谈判之外的事情，而你可以在这方面给予支持，作为交换，他们可以在当下的谈判中助你一臂之力。或者，在场的谈判者也可能需要你帮助推销当下的协议，就像NFL案例中退役球员所做的那样。如果他们看好你在谈判期间（或者到了谈判批准通过或推销协议的节骨眼时）所提供的帮助，或者不希望你对他们持反对意见，那么你就拥有四两拨千斤之力了。

如果你没能来到谈判桌，你或许可以创造协议之外的价值，或者帮助他们推销、履行当下的协议，通过这些方式来影响谈判桌前的交易者们。

◎和平时期却对谈判流程投入不够

亨利·基辛格（Henry Kissinger）在他的《大外交》（Diplomacy）一书中，讲到了1919年和1814年两次和平谈判如此不同的第二个原

因。[57]1814年，战争的记忆在欧洲人脑海中历历在目。在之前数百年当中，因为欧洲势力的强大，每几年就会经历一次战争。大家都觉得长时间、严重的冲突在所难免，除非通过巨大努力才能防止其发生。1919年的情况截然相反，人们把第一次世界大战视为意外或反常事件，而不是按照规则发生的事件。这好像更需要理解（为什么会发生？），而不是需要蛮干（如何防止未来发生冲突？）。谈判者没能充分理解的是，长久以来的和平是因为一战戛然而止的，这是精心策划而生的“体系建立”的结果，而不是因为历史探求启蒙而不可避免发生的结局。

在双方长期关系中商议协定，会遇到这种很常见的问题。若是大家忘记协议背景，将记忆抛诸脑后，对未来的谈判者来说，他们更难理解原始协议背后的逻辑，而且也不明白其存在的原因。于是，协议开始出现瑕疵，其价值也不复存在。根据基辛格博士的论述，能够解释清楚为什么英国人在维也纳会议之后和平的数十年，不再担当平衡欧洲势力的担保人；同样也阐明，奥地利两代人为何参加维也纳会议，冒险加入决定他们存亡的联盟体系，来追求短期的成果和诱惑；还解释清楚了为什么德国巩固了自己的势力后与俄国人交换了条约，以此来争取英国的支持。在每个案例中，政治家都没弄明白自己付出了不必要的代价（除了战争）来购买和平。比如，英国因为看到了和平，所以觉得对欧洲的投资没有必要，由此可见，它不是把和平看作投资所带来的结果。相似的还有奥地利和德国，对于根植在联盟里的自由，他们尽情挥霍，一点也不珍惜。

我们来从企业背景看这个问题。想象一下一位刚刚上任的CEO走进办公室，发现过去10年公司没发生过法律纠纷，因此认为没有任何理由组建律师团，也没有理由同销售商和顾客认真起草合同。或者从体育界看这个问题，想象一下某支足球队发现对手在上半场一球未进，所以下半场干脆让守门员下场休息。这两个案例中的决策的确不可思议，对吧？不幸的是，在冲突交加的情况下，人们确实会做出这样的决定。

当“成功”没法依据可衡量的“好处”来评估，而通过保持积极现状（如和平、持续合作关系等等）来评估的话，努力与成功之间的因果关系则很难察觉。如果不认真审视，你很难发现是什么让万事保持在既定轨道上进行。而且，如果促进合作的政策代价巨大——经济上、政治上或者官僚上——会诱使人放弃投入。我们就会明白：在没有审慎投资的情况下，合作关系、制度以及合作企业会非常容易走下坡路。

公司处于天时地利状态的时候，不去努力加强与各位股东的联系，直到冲突出现，股东略带敌意，才肯下功夫加强与他们的关系。在武装冲突当中，暴动事件的爆发通常因为暴动者在政治上受到排挤，或者在程序上受到了不公平待遇，始作俑者正是那些把和平现状看作理所当然的优势群体。在完全不同的条件下，相同的原则可以很好地解释美国在近年来所经历的反疫苗接种热潮。一旦像麻疹这种疾病得到根除，面对疾病带来的破坏，人类毫无经验，那么抵制疫苗的人，很容易会对抑制疾病并带来健康的疫苗产生藐视情绪。以上案例的问题，并非不愿意为了维持和平而投入，也不是轻视了和平本身的价值，而是没能认识到两者之间的因果关系。

有这样一种倾向（特别是在和平时期），对维持关系的流程投入不足，对帮助维持和平的机构投入也不足。

专注于流程的谈判者有多少，得根据他们的谈判的准备情况。有的谈判者完全无视流程，有的则深谋远虑，备好策略来谈判流程。认识到了谈判流程的重要性，并不代表不能过分强调谈判流程。下一章我们会讲到，可以把更多的焦点放在流程上。当流程具有很高的重要性，并被过多赋予了意义和象征性，那么流程会严重破坏谈判的实质进展。

第十一章　流程的局限

竭尽全力终止越南战争

越南战争（1955—1975）表面上是北越和南越之间的战争，但大家还是认为这是苏联和美国的代理人之战。美国及其盟友支持的是位于西贡市的南越政府，苏联和其他共产主义国家支持北越以及民族解放阵线（NLF，亦称越共）。尽管美国早在19世纪50年代就卷入了越南战争，但是战争的分水岭却出现在1964年8月，美国升级了对越战的军事介入，而臭名昭著的“北部湾事件”也是在这个时候发生的。在两次北部湾事件当中，美国海军都报告称北越袭击了他们。这正好给了时任美国总统的约翰逊理由，让国会授权他扩大对北越的军事行动。

当时，美国都在争论这样一个问题：不让越南“变成共产主义”，是否会使国家的合法权益遭受危机；然而总统获得国会支持的方式该不该受到谴责，这一问题却无人问津。后来人们发现，第一次“北部湾事

件”就是美国发动的袭击，而不是北越；至于第二次，更叫人大跌眼镜。[58]约翰逊总统和他统治下的政府意识到，自己之前声称的北越袭击有非常大的不确定性，所以既没承认，也没报告国会。《北部湾决议》（The Gulf of Tonkin Resolution）最终以压倒性优势通过，但是也造成了公认的灾难升级。多达58000名美国军人死亡，但是估算的数目相差很大，死亡人数可能达数10万人。

很明显，1968年美国在越南获得军事胜利的可能性不大，战争尤其遭到美国民众的强烈反对。这一年伊始，就打响了春节攻势（the Tet Offensive），北越军队和民族解放阵线同盟共同展开了这一场大规模军事行动，袭击了数座南越城市。美国和南越对春节攻势的应对可以说是一次军事胜利，但是代价高昂，大规模人员伤亡，使人们在战争问题上开始醒悟。和平谈判在这一年应运而生，或许也是意料之中的吧。

但是达到和平的期许可不是那么容易的事情。和平谈判遇到的第一个障碍，就是1968年5月到10月这长达五个月的谈判延期。在这期间，北越政府拒绝参与谈判，除非约翰逊总统停止轰炸北越。最后美国停止了空袭，为实质性谈判做出了让步——对那些佯装渴望和平的谈判者来说，这也是他们希望出现的局面吧。和平谈判的条件是，各方都得在谈判桌上，但这通常是个问题。当各方准备好来到谈判现场，但无法就谈判桌的形状达成一致，这该怎么办？遇到这样的问题——就如外交电报中委婉的说法：这是“程序问题”——谈判各方走进了死胡同。

◎对流程走火入魔

1968年12月初，麻烦浮出水面。北越想要方形的谈判桌，这样北越、民族解放阵线、南越以及美国在内的冲突各方都能参与，桌上还要摆有各方的旗帜；而南越想要两张面对面的长桌，各代表冲突的两方，因为就他们来看，这次冲突只有两个阵营，即南越和北越。更为重要的一点是，民族解放阵线也是合理的冲突方之一，南越对此拒不接受。接下来发生的，可以说是历史上最愚蠢的外交智慧了。[59]

12月11日，南越代表团大使对美国重申了自己的立场：坚持“两张谈判桌”形式的重要性，并表示就此问题不会做出任何让步。之后，美国又提出了许多种建议，比如“可以同两张桌子的形式一致，但得是两张半圆桌；四个桌子，两张对两张；一张菱形桌子，但是分成两个部

分；或者就一张大圆桌”，还说“这不是让步，而是选择”。可是南越代表团的立场毫不动摇，认为两张面对面的长桌是最好的方案。

第二天，美国代表团给约翰逊总统传达了信息，告知他遇到了新的流程问题——发言顺序。“大家本来都同意从帽子里抽签决定发言顺序了，可是北越要求帽子里有四个名字……以此强调这是一场‘四方’会谈。但是我们和南越只想有两张签，正好说明我们的立场：这是一场‘你方和我方’的会议。之后再由各方的两个成员发言。”同时，谈判桌形状问题的谈判仍在继续：北越提出使用四张分开的桌子，之后又建议用一张大圆桌，大家围着坐（这是美国之前就劝说南越接受的方案）。

和平谈判仍在延期，且伴随着各种风险：有人建议约翰逊总统考虑重启空袭，以武力“应对谈判桌上故意拖延的行为”。美国代表团的一位成员对南越副总理指出：“这件事美国人民无法理解，世界其他地方的人无法理解……即便越南人民也无法理解：我们因为谈判桌形状而争论不休，因为发言顺序而争论不休。然而，我们在这儿争论这些的同时，战争仍在继续，死亡也在继续。”可是他的努力没有什么用，谈判桌的问题还是没有解决。

之后南越副总理提议采用“三阶流程”。第一个阶段关注的问题“与民族解放阵线无关”，这样民族解放阵线就自然而然地被排除在外了，而且不需要在谈判桌形状的问题上达成一致。但是美国不会支持三阶流程的提议，因为这种形式透明度太高了，会使得谈话还没开始就脱离正常进程。美国代表团还考虑，如果南越在程序问题上太过强硬，就同北越展开双边会谈。

1969年1月2日，巴黎这边终于取得了一些进展。北越虽然还是坚持“简单的圆桌”想法，但同意了南越在谈判桌上的地位，即如果谈判桌形状的问题没能解决，就不用摆放旗帜和名牌了。而在发言顺序方面，北越认可了美国的提议，分成两方抽签，而不是四方，但是北越还是坚持抽签环节由南越和民族解放阵线的代表操作，而非美国和北越。可南越对自己赢得的让步并不知足，反而继续提出要求：如果圆桌不被采用，那么谈判桌必须用布条挂在中间，这样明确表示圆桌的双方都是谁。美国代表团又气又恼，也加入了争论：清楚双方都是谁，一点也不难，只用看彼此坐的近不近就能明白。

1月4日，南越想出了解决谁来抽签的办法：可以“掷一枚硬币，或者让对方先行发言”。而美国考虑的是南越是否会在“无标识的”和“分开的”圆桌之间用掷硬币的方式做抉择。美国还开始着手各种工作，确保参会人员进场时走的是两个不同的入口，这样的话自然而然分成了各方两个国家的双方谈话的格局。美国这样做是为了平息公众对此事件的愤怒，同时也是为了新总统理查德·尼克松（Richard Nixon）在1月20日上任前，能够开始和平的实质性谈判。他们希望说服南越同意使用没有标记的圆桌，以此交换北越在标志、名牌和发言顺序上的让步。

因为桌子形状问题没有得到解决，国家元首气愤极了。1月7日，美国总统约翰逊非常恼火，他告诉团队“我受够了！”而且强烈怀疑南越这般固执，是不是即将上任的尼克松政府挑唆的。随即，约翰逊给南越总理捎信，信中他动用了美国总统的全部影响力，要求南越总理使用简单的圆形会议桌：

美国民众和国会都表示无法理解这一情况——我们无法接受使用整体圆桌（如果有必要的话，这张桌子还得是无标识的）。这样的一张桌子本来就不是四方的。如果桌子被分为一半一半，就清楚地表明这代表两个谈判方，都不用我们做任何标记……当前，美国国会和美国民众一触即发，这是我执政4年里未曾见过的情况，更是我从事公职40年以来没有经历过的。我们无法在立场上做出合理的调整，只会招致漫天批评，批评的矛头指向的是我们美国政府，但南越政府在我们美国国会和民众心中的形象，将会受到更加严重的影响……你方与我们有着密切的建设性合作，合作历史长久。我们一直努力在做正确的事情，这也是我们要求你们现在做的——坚定

相信使用圆形会议桌是正确的，也请坚定相信我们的基本路线，也是我自始至终支持的基本路线。请不要让美国重新考虑对越基本立场。[60]

约翰逊总统把信交给南越总理之前，美国代表团又重申了自己的立场——是时候解决这个问题了。

我们会采取措施，明确谈判桌就该是“两个阵营”的：第一种措施，也是我们之前讨论过的，在双方中间留一些空间，移走中间的一张椅子，或者这张椅子不坐人。还有一种方法就是在我们和他们之间的桌上

放一摞书或者文件……自停止轰炸已经过去两个月了，越南政府抵达巴黎也过去一个月了，美国与越南民主共和国（DRV）在巴黎的谈话到现在也已经过去八个月了。我方政府认为，现在绝对是时候开始实质性的工作，我们可以联合组建一个稳固的统一战线。谈判桌形状的问题，是我们双方共同承担的责任。[61]

然而，桌形的谈判还在继续，甚至出现了圆桌和环形桌区别的辩论。最后，南越做出让步，并给出另一个解决办法，即把布条换成“可以看见线条的布带，以此隔开两边”。而在发言顺序的问题上，又有了新的主意：“从两个抽签盒里抽，比如一个红色一个黄色，而且由第三方负责抽签才行（例如法国官员）。”

并不是说在这个问题上缺少持续性或者创新性，而是反映了有时候你需要用新的视角来看待问题。解决僵局迫在眉睫，苏联驻法国大使馆的公使衔参赞在1月13日给出了一个新方案：“一张圆桌，再加两张长方形的桌子，紧挨着对方。”成功近在咫尺！

1月16日，分歧各方同意：使用一张没有标记的环形桌，加上两张长方形桌摆在环形的对点，距离圆桌45厘米。桌上不会有旗帜和名牌。一位法国外交官负责抽签和掷硬币来决定谁先发言。抽出的那方首先发言，各方只许有两次演讲。还有最后一个问题，也是最小的问题：南越总理不希望在一开始提议的法国外交部掷硬币，而是在玛吉斯迪克酒店（the Hotel Majestic）。但幸好这次异议没有对进程有什么影响。1969年1月18日早晨，巴黎和谈各方第一次会面在玛吉斯迪克酒店进行。

当你用了六周的时间商议谈判桌形状，你一定能明白现实的和平是多么来之不易。1973年，巴黎和平协约终于得以签订，大家同意停火，美国开始撤军。尽管《关于在越南结束战争恢复和平》（Agreement on Ending the War and Restoring Peace in Vietnam）的合约要求停火，其中也有解决治理问题的和平政治流程，但是战争事实上还在持续，直到北越打败南越并在整个国家建立了共产主义政府，战争才真正停止。

◎困在流程上的常见原因

显而易见，谈判者的确有可能因为流程问题而困在原地。比如，分歧各方如果没法决定谁先给出解决方案，那他们可能永远不能讨论实质

性的解决办法。某项生意本来是互惠的，但如果乙方想要快速得到结果，但是另一方想要更多时间观望、权衡，那么这项生意可能永远做不成。在这样的情况下，谈判方想让流程沿着正轨走，可以理解，但是沉迷于流程会导致谈判延期，这代价可不小，而且还有可能毁掉整个协议。

造成这种情况发生的原因有很多，有时是因为基础工作不充分：谈判者没有充分考虑流程问题，或者团队内部的观点不一致且没能提前协调好，抑或是与对方讨论的内容过于复杂。有的时候则是因为分析停顿，让各方在谈判路径上无法达成一致：没有“完美”的流程，却一味追求最佳流程，这样会导致谈判延误，很没必要。有的案例中，过度追求策略灵活（想要“保留所有选择权”），流程实施的保证也会受到影响，甚至会付出更大的代价。但是只要准备充分，所有这些问题都可以预防，至少可以减轻其后果。

当准备不充足，做出完美流程的目标不现实，而且过度追求策略灵活度，谈判方会因为关切流程而陷入困境。

◎何时能把流程放在一边

在交易或外交谈判中，大家都会觉得实质和流程是两个独立的元素——分别需要战略方法——但在谈判者和/或听众的脑子里，这两个元素经常会被搅在一起。从某种程度上说，这是没有问题的。谈判方可能发现诸如“谁会在谈判室”和“谈判会持续多久”这样的决定，会对谈判有实质性的影响，如果这些决定变成现实，那双方的讨论绝不可以掉以轻心。与此同时，过度关注构造完美的流程，或者最有利的流程，会后患无穷。这时流程谈判如果转换到实质性交易，则会出现危险的局面。在理想情况下，谈判者会把实质性讨论搁在一边，直到可行的流程出现。但是旷日持久的流程讨论会影响到实质性流程，最好是：（a）对不完美的流程达成共识，之后可以再做修改；（b）直接开始实质性谈判，同时协商流程。

如果实质性讨论因为过度关注流程而被搁置，（a）考虑采用次等的流程，但可之后再做修改，或（b）直接开始实质性讨论，与流程协商并驾齐驱。

◎代理人战争的流程冲突——为了合法性和影响力

如果谈判各方认为，在流程上做微小让步，等同于牺牲重要的谈判力和合法性，特别是关于谁处于主导地位仍然毫不确定、模棱两可时，问题就会变得更严重。但是，当身份等级和权利动态都成熟稳固的话，流程很容易确定下来，因为没有人觉得在谈判早期阶段为了地位勾心斗角能获得什么利益。但是如果双方没有明确的顺从模式，流程就会成为实质。对局外人来说也觉得奇怪，那些再琐碎的关于谈判规则的问题，对当局者来说，都是对意志力、影响力和合理性的初步试验。我们可以从下面这封信明白这个问题。这封信是1967年12月19日美国国务院的大使写的，他对桌形谈判是这样看的：

……南越的一些观点，特别是他们坚决不和民族解放阵线站在同一起点谈判，正是问题的要害，南越把这些问题看得太重了。他们觉得一开始的几步棋很关键，而且认为对方会通过这几步棋，就看出能否让我们对实质问题做出重要的实质性让步，能否可以把他们同美国分离开……对北越来说——同样对南越来说，谈判的过程是实质性的，因为过程决定实质。南越不希望我们急于让步……南越在这样的情况下对过早让步的评估，我认为是对的。如果我们这一方在最初一轮谈判就沦陷了，斗志将会受到严重挫败。在谈话开始阶段，人们会通过美国如何解决自己的问题——也就是美国和南越一同面对的问题——来判断南越获得独立自由的可能性，并通过这些来评价我们有没有落实对他们独立自由的许诺。敌方这几年说轰炸期间不会参与谈判，可轰炸并没有停止，他们却开始了谈判，还说我们得在金边（现柬埔寨）或华沙会面，之后他们又同意巴黎会晤。敌方说不会为了停止轰炸而接受任何条件，但最终还是接受了……现在，他们又说除非接受“四方”谈判格局，否则不会参加谈判。我们不认可“四方”谈判格局，他们觉得差强人意，但还是满意的。与共产主义者进行的（的确在我的经验里不限于共产主义）成果丰硕的谈判，尤其是在初期，很少有协调顺利进行的时候。事实上，对于那些在谈判最后越发复杂、耗时越长的冲突，如果我们展现急于求成的心态，或许可以得到解决冲突的可行办法。[62]

如果权力关系不明朗且不稳定，流程谈判可能因谈判力以及合理性变为代理人之争，危及实质内容的谈判。

◎就程序议题表明立场之案例

这并不是说对流程态度坚决不是好主意。事实上，你在流程谈判中的表现，会影响对方在实质性谈判中对待你的方式。不久前，一家小公司同一家大型公司谈合作，我给这家小公司做谈判顾问。这家大公司每年进账就有数十亿美元。谈判双方都非常友好和善，但是在早期阶段，对方团队计划以对待其他小公司那样的方式对待我们——方式是什么呢？他们强行规定条款，我们只能点头同意。公平地说，他们没有不良意图。从他们的角度来说，他们可以提供巨大的品牌价值以及强大的分销能力，想和他们打交道的小公司正排着队呢。但问题是，我们并不觉得自己是一家处在水深火热之中的创业起步公司。就合同来说，一份客观的评估能够说明我们也能给大公司带来巨大价值，特别解决了他们的重要战略需要。

从我的角度来说，问题出在交易心理上：我们带来的价值至少和他们带给我们的是一样多的，这一点我们知道，他们也知道，但他们设想的是，我们应该感谢他们，这就出现不公平协商的状况。我想让团队明白，对方会和两种伙伴谈判交易：一种是他们觉得平等的伙伴，另一种是他们觉得很幸运能跟自己谈判的伙伴。因为他们对待这两种伙伴的方式会截然不同，我们得确保“平等”的框架，而不是“幸运”的框架，框架从一开始就得建立。如果我们是在“幸运”的框架下谈判，我们就得从头到尾听他们的。

所以我建议尽早表明自己的立场，并提上流程。更准确地说，如果我们认为细小的流程要求不会强加在平等的那一方，那么我们决定搁置那些要求。之前几周，流程上总是反反复复，但是最终还是有所突破。等到我们开始实质性谈判，在不对等或不公平的事情上坚定立场，自己就会轻松许多——对他们来说也不足为奇。

如果你先行质疑了流程的不公要求，就更容易抵制对实质问题的过分之举。

◎如何在流程上坚定立场

为什么我们同大公司谈判的方法，没有变成像越战时期那些谈判一样是在做无用功呢？显而易见，这两种情况有非常多的不同，但是当你坚定你在流程上的立场时，有几点需要记住。第一，我们不是要和对方抢占上风，而是希望立场（footing）平等，这是我们的动机。如果别人

认为你想要夺取主导权，那么冲突很有可能会失去控制。第二，我们知道流程和实质有时是相联系的，而且我们尽量不让流程争端妨碍对实质的思考。比如，关于最后期限（流程）的讨论会影响到你能谈成的协议（实质）。同样，无论你是否同意加入专门的谈判阶段，都有流程和实质结果。在这种情况下，你就要想办法把流程和实质分离开。比如，为了赶在对方的期限内宣布交易结果，为了满足对方想要更广阔合作关系的想法，你可以构架好协议，这样协议在不同阶段都是完整无缺的。最后，谈判流程和实质谈判是并驾齐驱的。这和越南战争期间的和平谈判不同，尽管流程不够清晰明了，但是当实质流程看起来可行且能带来利益时，谈判者没有让不清晰的流程妨碍实质议题。

如果你想在流程上表明立场，最好（a）告诉大家你寻求的是平等，而不是想抢占上风，（b）承认并落实实质问题，这些问题与流程选择息息相关，（c）实质谈判与流程并驾齐驱。

这一部分我们已经学习了如何谈判流程——不让流程失控——这能帮助我们避免谈判僵局，解决谈判冲突。为什么效率高的谈判者能深谋远虑，改写未来交往的规则？在下一章中，我们将仔细分析。

第十二章　改变交往规则

谈判之《老友记》

2002年2月，美国全国广播公司（NBC）和华纳兄弟影业（Warner Brothers）签下了30分钟情景喜剧播放权的协议，也是电视历史上最贵的协议，这立刻成了头版头条。这部情景喜剧就是《老友记》，讲述6个朋友在纽约市的生活故事。该剧获得超过60项黄金档艾美奖提名（获奖共6项），第一季就跻身电视节目五强。第10季已经开播了，它也是这部长跑了10年的剧集的最终季。毫无疑问，这是一部佳作，但还是不足以解释在这最终季里，6位主角的演员薪酬是如何确定的。

许多喜剧都只有一个主角，多个配角。想想看，像是NBC近20年以来最火的节目都会引起薪酬谈判：《考斯比一家》（The Cosby Show）、《亲情纽带》（Family Ties）、《欢乐一家亲》（Frasier）、《人人都爱雷蒙德》（Everybody Loves Raymond）、《宋飞正传》（Seinfeld）。但《老友记》比较特别，因为有6名主演，且每一位的出

镜率都差不多。[63]这就意味着他们每一位都同等重要，而从谈判的角度来看，他们每一位都可以被砍掉。制作公司或电视网认为，如果某位主演在议价的时候太咄咄逼人，那就不请他出演，反正也不耽误剧集。这并不是理想情况，但是原班人马全员回归，或者缺一两个，公司有这个筹码在，就是有了和演员谈判的手段。[如果谈判的剧是《宋飞正传》或《人人都爱雷蒙德》，而且恰巧是杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）和罗马诺·雷蒙德（Raymond Romano），这种手段就不奏效了。]

一切已经尘埃落定，NBC和华纳兄弟达成协议，给《老友记》6位主演每位每集100万美元的片酬。最终季计划拍摄22集，那么每位演员进账2200万美元。[64]从这个角度来看，思考一下：也就是前几年，在《宋飞正传》（艾美奖奖项和收视率均超过《老友记》）的最终季，演员杰瑞·宋飞每集的片酬就是100万美元，另外3位演员的片酬仅次于他，每集有60万美元。[65]那么，6位“老友”的片酬是如何同时拿到这么高呢？

◎不伤财，不劳神

2002年成功的种子，在前几年就已经埋下了，也就是《老友记》第3季的片酬谈判。第3季之前，6位演员谈片酬的方式很标准，也就是说他们在经纪人的帮助下分别谈判。第一年之后，他们每集片酬是标准的22500美元，而日后的片酬则看节目成功与否、角色重要性以及外界对演员的评价而定。第2季参考了这些因素，6位演员每集片酬相差了2万到4万美元不等。[66]

第3季片酬谈判之前，演员大卫·修蒙（David Schwimmer，片中罗斯的扮演者）是6位演员当中片酬最高的，他却剑走偏锋，找到了剧组的伙伴们，说制作公司和电视网有的是筹码来制衡他们，因为从演员个人角度来说，每一位都是可以替换掉的。如果他们在将来的谈判中作为一个整体，并要求公司给每个人相同的片酬，才能共同享有这部剧的成功。修蒙“不走寻常路”，要求其他演员在谈判中应立足于集体贡献，不要在乎个人给节目带来的价值。如果他们能团结起来，不在乎谁“客观上”片酬拿得多或少，那么他们手上就多了谈判的筹码。接下来，修蒙亮出了王牌。他为了表示自己的承诺，首先做出了牺牲：他要求制作单位降低他第3季的片酬，这样的话6位主演的片酬就都一样了。詹妮弗·安妮斯顿（Jennifer Aniston，片中瑞琪儿的扮演者）同意这样做——而

且确实这么做了。结果呢，片酬合同中，每个人的片酬和最低片酬的演员平齐：第3季每集75000美元，第6季则涨到了125000美元。[67]他们每个人再也没有以个体的形式去谈判片酬了。

大卫·修蒙在《名利场》杂志的采访中回忆道：

我对团队说："这样，他们建议我多要点片酬，但我觉得，与其这样，不如我们团结起来。他们期待我能多拿点钱，但我觉得我们应该利用这个机会说明白，咱们6个应该拿相同的钱。我不想每天拍戏都觉得别人会对我有意见。我并不想站在他们的立场。"——然后我说了那个片酬最低的演员名字——"每天来拍戏，干同样多的活，别人却可以拿比自己多一倍的钱。这太可笑了。要么咱们现在就做个决定。咱们所有人都拿同样的钱，干同样多的活。"我当时觉得，大家成立一个小联盟是很重要的。因为在宣传方面，都需要团队来做许多决定。这是意外出现的结果，源自我们团结一致的想法。这些都归因于我的剧团演出经历。我们都有报酬。我们所有人都要做"侍应生"，也要干其他工作，但是我们所有人的报酬都是一样的。所以，这种想法对我来说真的很重要。[68]

除了涨片酬，主演们还可以谈联合版税（syndication royalties）的分成——当时对演员团体来说并不常见——节目重播带来的收入，所有演员会得到分成。《老友记》第6季之后，主演们谈下来的片酬是每人每集75万美元。[69]那次著名的"每集100万"片酬谈判，所有人都清楚6个演员要么一起签，要么一起走人。这个棋局里，修蒙在开局让了棋——自己本来能拿到可观的薪酬，却首先做了牺牲——但是牺牲的回报是翻了不知几倍的片酬。

◎安排好未来合作——如果这么做代价不大的话

即便是最重要的关系，通常还是以沟通开场，因为这样风险会小一些。战争一般起源于小规模冲突。和平进程一般都以停火协议为开始。收购成功的可能性，通常都是在有限范围内以共同行动来衡量的。婚姻的种子，通常都是在第一次约会就种下了。几位朋友或同事坐在一起交流有趣的想法，结果促成了成功的商业合作。

第一印象的重要性已经说了很多了，有的逸事和格言赞扬待人之品

德——甚至是对待陌生人的品德——并没有什么缺点，因为你没法知道结果会是什么。这次的教训与之前不同：在关系早期，不仅要树立积极良好的形象，而且要构架好合作的条款。修蒙正巧是一个很好说话的人，我确定这并没有什么害处。但是他所提出的建议，和他的风度或受欢迎程度没有太多干系：提议的实质是投资于当下，6位演员有机会重塑谈判流程，这样对他们长期来说都有好处。

早期阶段的互动，能够让你以相对较低的成本重塑未来合作的条款。

◎代价高昂的投入能显示出你遵照流程的承诺

关于如何重塑流程，提出好的建议是一回事。强调自己对提议的承诺，就是另外一回事了。特别是修蒙的提议并非没有代价；在偶然情况下，演员的待遇可能会因为这样的安排而变得更加糟糕。修蒙相信这样的代价值得自己承担，这样做显示出了自己的可靠性，所以他首先承担风险。当投资回报不能得到保证的时候，他还愿意承担早期风险，这就非常有力地显示出对新进程的承诺。

政府或武装组织承担政治成本，抑或接受先决条件来启动和平进程，这就表示其承诺遵照新进程。如果交易没能实现，潜在的交易者约定好可观的“终止协议费用”或者专有谈判期，其间可能延迟或排除其他选项，这样同样表示其在初期遵照流程的承诺。雇员在谈判详细条款之前就接受工作邀请，也显示出早期承诺。我认识一位早期公司的CEO，他的公司正在水深火热之中，急需追加资本。公司的员工都深陷焦虑，担心在接下来的几个月没办法谈成新一轮投资，因此他们想赶紧找到下家，但这也得花上好几个月。于是，这位CEO找到了公司的关键员工，让他们先别做这样的打算，说自己致力于公司并关照所有员工，同样希望他们决定寻求下家之前，再委身于公司几个月。为了强调自己的承诺，他向关键员工们保证，必要的话会用自己的钱给他们付薪水（比如投资失败），这样确保关键员工在危急时刻不会跳槽。

在某些条件下，所有这些决策都可能糟糕透顶，而且就规律而言，以上决策我一个都不推荐。重点是：正因为这些决策风险较大，才可以展现遵照流程的承诺。

你拥护流程，所以愿意承担其带来的先期成本，这显示了你的承诺

的可靠性。

◎为你的让步做标签

如果不支持别人承诺遵照谈判流程，即便你自己承诺，对你也没什么好处。如果政府同意了前提条件，或许会转变绝望的情绪，而不是承诺于值得做的事情。如果收购者同意“终止协议费用”，则展现了自己的弱点，而不是真诚的兴趣。如果雇员在谈判之前就接受工作，如果交易人在谈判之前同意漫长的专营期，那这可能预示的是能力的不足，或缺乏可选择的余地，而非对这些机会做出的积极承诺。几乎所有谈判中的行为，都可以用多种方式来解读。同样善意的行为——牺牲小我所做出的让步妥协——都可以解读为善良、聪明，孤注一掷或者蠢到极致。

研究表明，最好的结果——最有可能是对方会用有效的行动来报答你所做的让步——你希望对方认为你是善良聪明的。[70]不幸的是，尤其在艰难的谈判和冲突当中，对方有充分的动机认为你让步的原因是出于恶意、孤注一掷、不理智或者无能。明智的谈判者，会掌控别人对他们让步动因的看法。比如，交易者同意设立专营期之前，可能会提出或暗示对方自己有其他的选择余地（避免自己看起来像是孤注一掷）并且解释接受长时间专营期的原因，“我们明白你们在进入讨论时面对的独特风险”，因此表示出同情，或彰显自己的处理能力。简单点说，为了促进互惠协议的进程而做出让步是不够的，还要为自己的让步贴上标签。也就是说，要确保对方明白你行动的根本原因，而不是直接跳转到结论。在这种情况下，这种方式是恰当的，你想告诉他们你这么做是个代价不小的选择，原因是你相信双方都能明白相互合作带来的利益。

在《老友记》片酬谈判案例中，大卫·修蒙牺牲小我的让步有正确的动因。另一位演员，也是他的朋友麦特·勒布郎（Matt LeBlanc，片中乔伊的扮演者）之后回忆道：

当时修蒙的片酬是最高的。他是片中的主线——Ross和Rachel这一对。他明明可以比别人拿更高的片酬……他是否知道如果大家组成整体之后，我们的价值就会增加？这我不清楚。我觉得他这么做很真诚，我一直这么说。这就是他。[71]

给自己所做的让步贴上标签。即使善意和明智的举动也会被理解为

软弱无能。要会塑造别人眼中你让步的动因，确保你主张互惠共赢而非利益剥削。

◎如果毁灭性的格局已经确立，那就为你将来的让步贴上标签吧

之前我们讨论过，如果当下的谈判格局不利于你，那么就该尽快重新构造谈判格局，这一点非常重要。当然，你越早向不利局面提出挑战，你也就能越早得到你想要的结果。尽快做出响应还有另外一个原因。不利格局拖得越久，就越难做出改变。比如，在劳资关系当中，如果数十年的框架一直有争议，而且每次谈判老板都要停摆（像美国全国曲棍球联盟），那么格局就很难改变了。即使各方想要改进劳资关系，老板还是很难决定不停摆赛事。如果你过去五次在谈判桌上表现出较强的攻击性，而你这次出于好意想变得友善些，那么对方会觉得你是因为没招了才由老虎变成乖猫。你挣扎得越久，对方越觉得你停止挣扎是因为懦弱。这种局面经常发生在政界，其实在人际关系中也很常见。每次有一方想要软化立场，另一方就习惯投机取巧。

这种情况解决办法之一，就是为自己所做的让步贴标签，让对方明白你这么做是为了长期关系，并非因为软弱。但如果艰难的格局已成定数，或者“弱肉强食”的框架持续多时，那么别人不会立刻相信你贴的标签。在谈判进行到最激烈的时候，你可能都没法说服你的伙伴你是一个“强大而且好相处”的人，因为他们从没有见过这两个特质同时出现在你身上。从谈判伙伴的角度来看，当你处在一个弱者的地位时，你才会变得“好相处”。

在这种情况下，或许为将来的让步贴好标签才是有效的选择。比如，你在尽全力谈判时具有攻击性，因为其他选择会让自己看起来是个弱者，但你提出另一条通向未来合作之路，如果对方会与你合作并创造合适的条件，你就让对方明白你愿意下次有不同的表现。合适的条件可以是双方同意以不那么激进的立场开始谈判，不在媒体上攻击彼此，这种让步会让你得到及时回报，或者各方都会尽力做到最好，而不是带着不信任或攻击来回应善良。简而言之，或许没办法为当下的让步贴上标签，但为将来的让步贴标签要容易一些。

如果毁灭性格局已经确立，那就为你将来的让步贴上标签吧。

◎维护好你的公信力，有的时候它会是你手中唯一的谈判力

正如我们刚才讨论过的，不是所有谈判中，都能轻易给你的让步贴上标签，都能轻易彰显你对流程的承诺（该流程对所有人都很有用）。你或许没有像大卫·修蒙那样拥有最先负担成本的选择。别人也没法像《老友记》里其他演员相信修蒙那样，相信你劝说别人的动机。但就我的经验来看，有一种方式可以表示你对所有谈判流程的承诺，那就是无论代价多大，永远信守诺言。最好的交易者和外交官永远都是一言九鼎，无论这“言”轻还是重。这么做不仅是对的，而且是交易中最有利的工具。特别是在长时间且棘手的冲突当中，谈判本身就存在着风险，而且可能毫无用处，这个时候，把对方请回谈判桌的唯一能力来源，就是你的公信力。你一旦坐上了谈判桌，当妥协互让成为流程中的必要部分，那么“失信力”通常是妥协互让的最大障碍，因为大多某一方承诺的让步并不能马上实现——承诺给予公平待遇、权利共享、未来收益等，都是以信任为前提的。你如果没有树立可信的声誉，就不适合谈判这类协议。

有趣的是，在大大小小的交易中，有人突然背信弃义，公信力也不会有什么损失。当其他谈判方开始明白我们不能自始至终坚守承诺，公信力就这样一点点被削弱了；有时候我们还会基于不完整的信息下绝对的定论；有时我们会忘记曾经给出的承诺，或许这个承诺还是草率决定的。结果呢，当你告诉别人“我没法做到”，别人却不相信你，原因是就在几周或几个月前，你说了同样的话。我这样提醒我的学生和客户：会有那么一天，你手中唯一的谈判力就是你的公信力。不幸的是，公信力是无价之宝，却常常不受重视。

公信力常常是一点一点失去的。你的承诺无论大小都要坚守，要为自己的公信力保驾护航。

第二部分课程总结　流程之力

·制定流程策略。

·为达成协议，光有流程策略是不够的——你还要对实施流程进行战略布局。

·做谈判室里准备最充分的人。

·谈判实质问题之前先谈流程。

·在流程上与对方同步。

·寻求清晰透明与承诺保证。

·让流程标准化，并鼓励对方为你将流程标准化。

·即便对方不愿意明确流程并保证流程，也是非常有信息价值的。

·对流程的承诺最好是详细无歧义的，而且是个人发表的公开承诺。

·如果因为违反流程而退出谈判，要估量对方的视角、所有结果并建议可行的补救措施。

·保证严格遵照流程并不总能实现，也是不明智的。

·保持前进动力。考虑追求短期利益是否影响日后的合作。

·达成一致有优点，但是给了各方否决权并减少了达成协议的可能性。

·适当的共识能帮助保持前进动力，并限制在个人问题上“人质劫持”。

·降低对单个交易内容的要求，而对总体的最终协议，提高批准通过的要求。

·“万事商定，万事才能成。”

·清晰透明会阻碍谈判进程。要给谈判者足够的隐私权，还要在最终协议上给谈判成员发言权。

·即便谈判成功后，还需要建立渠道和流程来管理遗留下的潜在冲突。

·留在谈判桌上，特别是在谈判失败后。

·你要是不在桌上，那你就在菜单上。

·如果你没能来到谈判桌，应帮助谈判者推销协议，或者在别处创造价值来发挥杠杆的作用。

·在谈判和平期，对维持和平的投入不足的倾向要小心。

·准备不足、寻求完美流程和太多灵活性，会让流程遭遇瓶颈。

·脱离瓶颈，同意可修改的流程，或者开始谈判实质，并与谈判流程并驾齐驱。

·流程谈判也能成为谈判力和合理性的代理人之战。

·如果轻易拒绝不公平流程，那么也就很容易坚持对实质的不公平要求。

·对原则立场坚定的时候，要寻求平等而不是优势，还要解决所有实质性的关切点，这些关切点都会影响你的立场。

·建立正确流程的时候，你要做第一个行动者：构建未来合作的条款。

·你为了支持流程，愿意承担成本，这显示了你对承诺的公信力。

·给你的让步贴上标签。

·如果毁灭性格局已经确立，那就为你将来的让步贴上标签吧。

·你的承诺无论大小都要坚守，要为自己的公信力保驾护航。

第三部分　同理心之力

我认为，换位思考是与人交往中最重要的事情——无论跟谁都一样。你应该尽自己最大努力去解读那些你认为不可理解之事。

拉赫达尔·卜拉希米（LAKHDAR BRAHIMI）

第十三章　同理心之力

古巴导弹危机之谈判

1962年10月16日，美国U-2侦察机在古巴上方进行侦测时发现不明建筑，随后证实其为古巴在苏联政府的帮助下建造的发射核武器的导弹台。在古巴附近建造这样略显珍贵的导弹台，并不让人意外或疑惑，但是它的存在有两点显著特征，即对美国政府的“特别”关心[72]。首先，这个导弹台有能力对准美国土地发射攻击型导弹，其次，运送核弹头也不成问题。在此之前，苏联政府无论在公众场合或是私下里都曾保证过，不会在古巴部署带有核武器的攻击型导弹。现在看来，这些保证根本就是谎言，其部署导弹的真正目的是拖延时间。这也是后来为人们所熟知的古巴导弹危机[73]。

冲突的不断升级，使人类空前地接近核战争的边缘。10月18号，美国总统约翰·肯尼迪（John F.Kennedy JFK）组织了一小群人作为其智囊团，后来这个群体被熟称为美国安全理事会（ExComm）。他们被秘密召集，为这次突发的冲突事件出谋划策。秘密小组的成员有来自美国参谋长联席会议（Joint Chiefs of Staff）的长官、国务卿、国防部部长、国家安全顾问、中央情报局官员，还有罗伯特·肯尼迪（Robert F.Kennedy），他是约翰·肯尼迪的弟弟，同时也是司法部部长。

早先，安全理事会提出了两个主要应对方案。第一种我们称之为进攻策略，趁导弹发射场未完全成型时立即发动空袭摧毁它，同时从陆地入侵古巴。第二种我们称之为缓攻政策，美国政府需要进行海上封锁以防止更多的军事武器运送进古巴，同时还要通过外交手段，联合南美和联合国以寻求帮助。当然，尽管是温和政策，军事入侵依旧是万不得已

时的最终之选。两种方案都有理有据，但风险并存。安全理事会的成员们各执一词，他们甚至在哪种方案能更好地应对美苏冲突升级的问题上，都未达成一致。

安理会刚开始就古巴问题进行商议时，几乎所有人都支持入侵政策。罗伯特·肯尼迪是少数认为入侵政策风险过高的人之一，因为此方案限制了下一步的策略制定。他还认为，像美国这样的超级大国单方面先发制人，去攻击古巴这样一个小国，道德争议那一关就过不去。又过了几日，风向就又变了，安全理事会大多数人赞同缓攻实乃上策。从历史角度出发，几乎所有人一致认为从进攻转为温和是明智之选。理由很简单，1962年时的苏联和古巴教会了我们太多东西，而且新的信息中每一个碎片都拼凑出这样一个事实：进攻策略（无论是空袭还是陆地入侵）所带来的破坏力远比安全理事会设想的要多得多。换言之，相同目的下安理会所做出的预测基本没有正确的：他们低估了军事入侵所带来的巨大风险。比如，安理会估测当时在古巴的苏联士兵大概有10000人，但是实际上超过了40000人。设想一下，如果美国真的杀了这么多苏联士兵，哪怕最终停止进攻，苏联十有八九会以同样的方式回击。同样，安理会认为虽然古巴部署了导弹，但是核弹头却没有传送过去。而事实上，古巴早就储备了核武器，他们的军械库中甚至还有“战术性”核武器，用于毁伤敌方目标。不仅如此，安理会深信没有苏联领导人尼基塔·赫鲁晓夫（Nikita Khrushchev）的明确批准，核武器是不准发射的。然而，古巴地区的苏联指挥官有自由判定发射核武器的权力，古巴领导人菲德尔·卡斯特罗（Fidel Castro）也做出决定，如果受到攻击，自己有权使用核武器回击。美国国防部部长，同时也是安理会成员之一的罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）随后解读了这些政策背后隐藏的信息：“没人会相信美国士兵会受到战术核武器的攻击，他们认为美国会克制对核武器的强烈反应。那么这场冲突将何时结束？正是灾难开始之时”。[74]

如果一开始采取怀柔政策，这场灾难是可以避免的，但是外交并不是万能神药。因为军事对抗的后果难以承受，所以决定谈判，这并不意味着双方在意见上达成一致——特别是谈判前景黯淡无光，一切未知，互不信任，而且彼此存在根深蒂固的芥蒂与对立。那么如何在双方都不愿意或没能力让步的情况下达成谈判目的？战术的拖延和失误将在何时将你推近核战争的边缘？

◎看似不可能的谈判

除了在军事进攻上先发制人，美国还对古巴采取了一系列封锁措施，但是出于政治和战略原因，这些政策美其名曰“隔离”。美国与许多同盟达成合作，再加上军事冲突威胁的不断升级，他们开始向苏联当局施加压力，并希望通过谈判解除此次危机。苏联拆除导弹并将之从古巴境内移走，这才是美方能够接受的结果。那美国怎么才能说服苏联妥协呢？尤其当下苏联同古巴所持的军事优势，对美国的威胁只增不减，况且美国的态度也很成问题，他们既不想冲突继续加大，也不愿收起些武装力量。

解除这次危机的关键并不是提出一个与原先设想完全不同的方案，而是以一个完全不同的角度去看待这次冲突发生的原因。一切事情能朝着好的方向发展，是因为约翰·肯尼迪愿意站在赫鲁晓夫的角度去思考问题，而且他认真调查了苏联不惜冒着开战的危险，被迫将核武器转移到古巴的原因，找出了原因所在——然后尝试着去理解才是问题的关键。

试着站在苏联的角度思考一下问题。首先，在土耳其和意大利这些靠近苏联的地方，美国早已经部署了能承载核武器的导弹发射场，这种威胁不亚于苏联在古巴建造导弹台。其次，当时美方已有其独特的“导弹地图”，美军的核武器储备量（比如导弹、轰炸机、核弹头的数量等）都遥遥领先于苏联，军械库的技术也先进得多。[75]然而，苏联军械库存在巨大问题。在战事中，能够发射到美方领土的洲际弹道导弹数量明显不足。苏联方面也知道想要克服这个问题还需要时间，而他们也明白，在自身发展期间将导弹部署到古巴来威慑美方的方法实际上意义不大。最后一点，美国中央情报局一直没有停止暗杀菲德尔·卡斯特罗，而且一直尝试推翻其领导的活动，这也让苏联和古巴方面厌烦透顶。

看透这些事情，对解决危机大有帮助，但是前路依旧充满坎坷。接下来几天，随着公共或是私下的外交活动频繁展开，仍面对着许多不安因素，但是各种求和的呼声愈来愈大，重要的决议愈来愈多。有一次，美方在不确定潜艇是否装备核鱼雷的情况下，向苏联潜艇投掷了深水炸弹将其炸出水面，这已经触犯了先前的协议，苏联潜艇可以武装开火。冲突期间，菲德尔·卡斯特罗曾在他最绝望的时候给赫鲁晓夫写了封信，信中建议先对美方发动核武器袭击，但是赫鲁晓夫明智地拒绝了这

项提议。

尽管占据重要的（但是有限的）军事优势，甚至导弹发射场已经开始运作，问题最终以谈判并签订协议的方式解决，而不是武装军事反击。协议主要有以下几点：苏联在联合国监督下在未来几月内将导弹撤出古巴境内，作为交换，美方终止对古巴的封锁政策并实现两项承诺。第一，对于古巴，美方做出“不会入侵”承诺。第二，同时也是最重要的一点，拆除部署在土耳其和意大利境内对苏联有威胁性的导弹装置。协议的签订也一波三折。美方认为自己做出最后让步会显得自己太弱，好像害怕一样，所以才要求移走导弹必须秘密进行。赫鲁晓夫曾说，如果公开宣布美方在导弹危机中做出让步，美方很有可能不会按之前说的去做。换句话说，协议明显偏向赫鲁晓夫，然而他却不能宣布其胜利。赫鲁晓夫认为，核武器对抗后两方陷入僵局也存在可能，那样的话局势可就扭转了，将会取代之前达成的一系列解决方案。

美方导弹拆除工作将在未来几年完成，而赫鲁晓夫在古巴导弹危机之后很快就下台了，所以在某种程度上让人觉得是美国“获胜”了。也许数十年之后，美国也会在公开场合像约翰·肯尼迪一样承认是美国做出了让步，以自身移除导弹作为同苏联谈判的交换条件。

◎同理心为你创造更多选择

若不是总统约翰·肯尼迪先生愿意站在赫鲁晓夫的立场上去思考问题，危机可不会如此成功解决。[76]站在美方的角度看，苏联这种做法不讲道义，不负责任，还带有挑衅的意味，为了争取军事优势甚至谎言重重，恶意误导美方。

但是站在谈判角度上更重要的考量是：如何以另一种方式看待其所作所为？事实上，如果约翰·肯尼迪没有站在苏联的角度去思考这样做的原因，那么谁都没有想走谈判路线，或者外交手段的意愿。谈判开始之后，正是因为美方理解了苏联的真正想法和关切点，所以问题才得以解决。这就是同理心之力。

有些人认为，换位思考就是一方想做和事佬，或者是示弱的一种手段，这种理解简直错得离谱。对谈判者来说，了解自己的对手可不是因为想通过某种“和善”“慷慨”或者“开明”的方式同狡猾的敌人斗争。之所

以强调换位思考，是因为知己知彼，方能百战百胜。就拿古巴导弹危机来说，若不是肯尼迪总统了解赫鲁晓夫总理的想法与感受，谈判可能就得不出什么结果——或者说，想都别想。肯尼迪总统意识到，因为美国在土耳其和意大利部署导弹的行为，所以苏联理所当然认为这存在威胁，只有移除这些导弹才能打消苏联的担心，解决冲突。否则，任何让步都没有意义。如果其中一方的做法确实带有恶意且不合理，做些让步又如何？

在所有类型的谈判中，你换位思考的能力越强——能够尽自己最大努力去了解各方动机、利益、约束条件——那么你发挥潜能解决冲突、打破僵局的选择也就越多。当你站在对方的角度考虑问题，与其说你在为对方出力，不如说你在为自己谋利。老板回绝了你加薪的请求，你觉得他无情无义；商业伙伴提出了些过分要求，你觉得他贪婪无比；政治上意见与你不同你就将他贴上恶意满满的标签，你这是将自己困在了原地，动弹不得。你的老板或许有苦难言，你的商业伙伴或许认为其要求不算过分，你的政治对手或许深信他的政见对国家有利无害。如果我们只是考虑自己，冲突只会不断升级，找不到同对方共同的利益所在，无法理解对方的想法，甚至异想天开地认为各方的共同利益相距甚远。有一颗同理心并不能保证一定成功，但没有同理心你将注定失败。

换位思考能在解决冲突时为你提供更多选择，只有更好地理解对方的意愿，才能更快地找到出路。

◎最需要用同理心之力的人，反倒是不懂同理心之力的人

我们大多数人认为自己相对别人已经很善解人意了，但是我们在同那些做事令我们厌烦或不解的人打交道时，并没有做到善解人意。而当我们处于这种境地时最需要的就是换位思考。你肯定非常了解你的朋友，同理，足够了解你的敌人，才是解决冲突的关键。

切莫将同理心和同情心混为一谈。同理心的目的是理解对方做出这样行为的原因，但并不意味着你要去赞同他们的目标和所作所为，毕竟理解对方的作为和赞同其作为是不同的。如果我们选择与对方礼貌地谈判，而不是在战场上兵戎相向，那么接下来我们就要研究其认为自身行动合理恰当的原因，尽管在我们看来这完全是无厘头之举。当你的谈判陷入困境，双方争吵不断，你并不需要赞同对方的观点，而是要去理解

他的想法。

罗伯特·肯尼迪曾发表过一些言论，内容主要是一些后辈能从古巴导弹冲突中学到什么。其中他不仅提到了同理心的重要作用，还提到了换位思考的重要性：

古巴导弹危机最终和平解决，教会了我们要学会站在其他国家的立场上思考问题。危机期间，面对赫鲁晓夫和苏联，肯尼迪总统花费大量的时间，研究最为合适的举措来达到预期的效果，他投入的精力远比其他阶段所做的事情多得多。他所做出的考量既没有贬低赫鲁晓夫，也不会羞辱苏联。[77]

最需要用同理心之力的人，反倒是不懂同理心之力的人，对方的行为越是令人无法忍受，有时候就越容易看破。

◎留有余地

双方如火如荼的对峙期间，美方的隔离政策很快就落实下来，即苏联的船只只要靠近警戒线就会被拦截。但是约翰·肯尼迪并不支持这项隔离政策，而是同意船只通过。安全理事会的成员认为，在隔离线两端美苏船队沟通的时机尚未成熟，肯尼迪因此采纳了他们的建议。经过深思熟虑，他认为或许应该给对方一些时间思考其行为的后果，这对两方间冲突的解决更为有利。同样，两方冲突期间，一架美国U-2侦察机在古巴上方被苏联击落，安理会认为这类行为可能会让美方立即发动武装回击。美国国防部部长麦克纳马拉表示："类似于向美方开火的行为无异于说明苏联妄图不断扩大冲突的心理。因为，我们派遣U-2之前曾达成一致，一有异动便立即开火。"[78]然而，侦察机虽然被苏联击落，对于军事首领提出的立即开火回击的建议，肯尼迪总统也没有采纳。肯尼迪总统推测这可能是一个意外：因为赫鲁晓夫不会在局势如此紧张的时候贸然发动攻击。我们最好不要莫名假设说局势会越来越糟。事实证明肯尼迪的想法是正确的，因为击落侦察机的命令并不是赫鲁晓夫下达的。

为减小冲突不断升级的风险，最好的方法就是做一些让步，多一些宽容，以免引发报复行为。当某一刻你觉得别人逼迫你的时候，先别着急攻击回去，首先应当弄清楚这到底算不算是恶意刁难，是否乃故意所为，还要弄清楚这样做的原因是什么。若你的对手咄咄逼人，你很确定

他是故意为之，那么理所当然会有一些下意识的反应（但是，你知道，这样的选择并不算好）。一般来说，根据先前情况来制定你下一步的回击方案，但你也可以开拓另一种思维来酌情处理。为了减少误判对方意图而扩大冲突的可能性，约翰·肯尼迪不仅给对方留有情面，同时也明确界定哪些底线是不可触犯的。如果肯尼迪总统仅仅凭借个人感觉坚持报复苏联而发动海上攻击，那么双方之间的冲突将会一触即发。

双方都要留有余地。如果因为误解而报复对方，冲突只会不断加剧。

◎战略灵活性和可信性

做事留有余地并不见得就要付出许多。如果你不回击，而且所用方法也很留情面，说不定别人觉得你实力不强，优柔寡断。假使对方敌意太强，再加上投机取巧，可能变本加厉欺负你。基本来说，你是要在战略灵活性和诚实守信两者间取舍了。因为顾着战术灵活多变不死板，肯尼迪总统每次都冒着失信于民众的风险为苏联留有情面。

可信性指的是——让他人看到自己坚守承诺的程度并帮助自己说服对方做出最恰当的判断。战略弹性指的是一旦发现原先的方法有失妥当就做出改变决定的选择——这有助于我们决策时做出最明智的决定。我相信我们每个人既想守信又可灵活变通。然而，越是变通战略，对方越是认为我们毫无诚信，反之亦然。打个比方，如果你公开承诺某项决定来提升自己的可信度，那么这个决定不可随意变换，因为你选择了可信度，所以无路可退。私下的承诺可以灵活变通，但是很明显你这个诺言的可信度也很低。

通常情况下，你要在保护战略弹性和维护自身可信性中抉择。

◎避免困住自己

有些时候你可能觉得失信一回没什么大不了，因为你发现之前的承诺（一个最后期限或者给自己下的最后通牒）会令你损失惨重。但一般情况下，哪怕代价高昂，你也会坚守承诺。就我的经验来说，完全避免在两者之间取舍的可能性很小，或多或少取决于你认为何种选择是明智之选。如果你能遵守如下规则，可以避免很多冲突发生：不要急着给自己下定论，或者应该避免去给自己定什么最后通牒。因为有时无须定

论，反倒能达到目的。换言之，从很大程度上讲，若非必要之时，千万不要下什么定论把自己逼进死胡同。

若非完全遵从，勿轻易一锤定音。甚至有时，要找到灵活变通的方法。

◎不要强迫对方在识时务和留情面中做选择

同样的问题也会存在于谈判桌上的另一方：开始谈判时，他们想在维持自身可信性和灵活变通策略上收放自如。这也是为什么在肯尼迪眼中，赫鲁晓夫并不算恶意满满，敌意深重。真正令冲突升级的是那些自作聪明的敌人，他们掉进了陷阱之中，认为交战才是唯一选择，不然就是懦弱的表现。结果表明，正是因为肯尼迪没有将赫鲁晓夫置于邪恶的一方，认为自己只有迎战和后退两种选择，才做出了如此明智的决策。罗伯特·肯尼迪在有关危机的记载中说道：

我们必须承认，谁都不想在古巴境内开战。但是双方都有可能因为采取一些动作——为了“国家安全”“民族自豪感”或者“脸面”——而需要对方有所反应。反之，同样因为安全、自豪感或者面子，也可能产生不利反响，最终导致冲突加剧。这正是总统先生尽力去避免发生的事情……我们并非不公正对待另一方，错估他们，做些无用的挑衅行为，甚至鲁莽地将对方推入一个让我们意料不到接下来如何发展的境地去。[79]

不要强迫对方在识时务和留情面中做选择。

◎小心知识的诅咒

双方对峙期间，如果采用“温和缓攻”的策略，肯尼迪总统必须向国会领导们报告在古巴发现的最新情报，还有美国接下来的打算。但是国会那边情况并不如意。他们指责总统此项政策收效甚微，虚软无力，甚至苏联可能会因此大胆入侵。肯尼迪总统和他的团队对此既表示理解，但也感到烦闷。大多数人觉得国会的想法太过天真，目光短浅而且一点都不人道，其中罗伯特·肯尼迪的感觉尤为强烈。在那时，约翰·肯尼迪曾告诉过他弟弟的一些话，在我看来最能体现总统的人格。罗伯特·肯尼迪回忆道：

在同国会领导人会晤之后他烦躁不已。随后我们讨论的时候，他却冷静地指出，虽然国会议员们的反应比他激进太多，却和我们上周二刚听到苏联部署导弹的消息时的第一反应一样。[80]

约翰·肯尼迪曾说，在危机爆发不久之后的日子里，安理会的成员们关起门来就此事思考后进行讨论，不断更换策略，甚至整夜睡在会议室，为了克服困难，解决不完善方案带来的问题。经过几日不眠不休的讨论，最终得出结论，认为进攻方案愚蠢至极，虽然缓攻方案还不够完美，但是不失是一个好主意。约翰·肯尼迪给罗伯特·肯尼迪出了这样一个棘手的问题：究竟何时国会能通过这项决定？我们花了这么多天能达到一个什么样的程度？尽管约翰·肯尼迪对国会的想法忧心忡忡，但他仍旧提醒自己的弟弟，我们不应该将对国会的要求定得比自己还高。

约翰·肯尼迪原本提出了社会科学家口中“知识的诅咒”之概念。所谓“诅咒”描述了如下这种现象：一旦我们习得了某些知识，就会不理解获得该知识以前的状态。也就是说，一旦我们学到了一些知识或者得出了某种结论，我们就再难理解学习之前的想法，或者不理解还未弄懂该知识的人——但我们忘记了，未学之前我们也无法理解。这种偏差会耽误我们之前向正确方向努力的进程，背离了我们的初衷：父母想方设法激励我们，老师不辞辛苦教书育人，老板不顾身份鼓舞员工，谈判者们千方百计劝服对方。在这些领域中，如果我们不记得本来就很浅显的事情，而且对手也不一定心知肚明的情况，对我们来讲百害而无一利。但你能说对方就是错的吗？

小心知识的诅咒。一旦我们习得了某知识，就会不理解获得该知识以前的状态。

◎不要只准备你的论据，还得有听众才行

所谓的“知识的诅咒”让我们明白，无论是商业谈判还是外交工作，走进谈判场不应只是带着自己准备的谈判材料，并期望今日大获全胜。我们要努力获得更多人的支持，与此同时，在对方能接受自己观点的合理之处之前，我们也要考虑对方的看法、感觉，以及是否有同样的经历、能不能很好地理解。如果没有人愿意倾听、理解、领悟、评估我们所持的观点，无论我们的论点有多充分、建议有多合理、选择有多明智，在谈判上也毫无用处。

不要只在意你的观点，也要有听众才行。

哈佛大学的谈判项目组每年会举办一次杰出谈判人才奖的评选活动，竞选范围从外交官，到商业谈判员，甚至包括艺术家在内。评选活动中有一个问答环节，每一位参选者都无可避免要回答这样一个问题：一名优秀的谈判者身上有什么特质？许多盛名在外的参选者所给出的各式答案中（他们曾多次身处不同环境中跨文化谈判），能让我们发现一些端倪。有这样一个特质反复提及：即要有同理心。当你为商业交易、种族冲突、工作竞争、有关婚礼的不同意见或者国际贸易等种种情况谈判时，尝试去理解对方对局面的看法至关重要。

能够站在对方的角度思考问题，既能扩宽解决冲突的方法和思路，也能谈成双方皆能接受的结果。但前路依旧崎岖。有的时候，对方的行为绝对算是不怀好意——而你的处境也愈发危险，每况愈下。该如何利用同理心来帮助自己脱离困境呢？在下一章，我们将遇到这样一种境况，接下来让我们一起看一下如何利用同理心谈判，扭转战局吧。

第十四章　利用同理心之力

枪指着脑袋达成的协议

我曾经帮我的一个客户——它是一家由美国本土技术支撑的企业——同一家中国的公司谈判商业协议（CA）。[81]其实这两家公司之前就有另外一个协议：我加入进来的一年前，他们签署了“共同发展协定”（JDA）。根据共同发展协定的条款规定，中方公司若为了拓宽发展并进行测试工作而使用美方的技术，需要支付费用。与此同时，他们也要为公司产品设计生产设备。作为回报，美方公司将提供中方早期的产品使用权，并派遣工程师进行技术支援，为两方长期合作做准备。虽然两方都没有必须签署商业协议的硬性规定，但双方合作所带来的利益数量可观。

共同发展协定就像一张路线图，上面布满了节点，每一个节点都清晰地描述了自己或双方特定的责任（比如提供数据支撑、共享未来规划、按时支付款项等）。每当一个节点的任务完成之后，双方要在上面标记“完成”，之后才能开始下一个小节。一切都有序进行——但不久，突然发生了变故。问题出在第2.8小节，中方拒绝标记完成。这一环节

需要我方写出产品的10次测验结果报告（包括产品效率、耐久性等），之前的9次测试结果非常好，算是“超常发挥”，但是第10次的测验结果远低于我们设置的标准，但也没有对产品造成什么实际的影响，没比之前差到哪里去。双方之前完成标记的节点，每一次的结果都远高于预期，所以这次也标记完成并非难事。当然，建立在双方都想将第10次的测验结果含糊过去的基础之上，他们可以这样选择——而事实上，双方也决定含糊了事。

正常来讲，履行共同发展协定期间稍有延迟或暂时中断并不是什么大事。在这个案例中，我的客户最忧心的是中方现在不愿立即标记这小节。几个月之前，我的委托人同风险投资家（VCs）商议了有关对公司追加额外投资的事情，他也同意了在条款单上（合同之中）增加几条特殊规定。其中一位风投家对我的委托人出的高估价（将近20亿美元）表示质疑，认为他将希望全部寄托在一切不发生意外，产品按时上市上面。但是谁能向风投们保证未来两年之内毫无变数？为了兼顾双方的利益，照顾双方的感觉，我的委托人同风投们达成了如下协议：如果未来几个月不出意外的沿原定轨道有序行进——其实完全取决于中方能不能在9月底之前标记完成第2.8节点——将追加20亿美元的投资；如果不能，投资金额将削减为10亿美元！总而言之，只有第2.8节点标记完成，才能拿到另外10亿美元投资。

现在是8月的第一周，中方还是不愿意在第2.8小节签字。我们催促中方尽快完成标记，他们却回复我们不应困在完成标记共同发展协定的节点之中，而是应该赶紧将商业协定的条款最终确定一下，还说道“毕竟商业条款才是正事”。面对我们的坚持，他们将事态变得更加糟糕，“现在我们先将2.8节点和共同发展协定搁置一旁，开始商量有关商业协定的事情。我们正式签署商业协定的那天，就是我们标记第2.8节点的日子”。

首先我要澄清两点。第一，共同发展协定的节点同商业发展协定毫无关联，之前的讨论也没将两者混为一谈。但是中方为什么突然就提出这样的要求？第二，如果将2.8小节的标记和签订商业协定放在一起实在太过纵容中方，给了他们太多的筹码。如果不是他们用迟迟不标记2.8小节来威胁，我方在商业协定的签署占据非常有利的位置：我们没做出任何有约束力的承诺，也有其他人想要同我方合作。况且，中方在合作关系上投资颇多。当然，我们很乐意同中方签署协定，因为我方在

商业协定中有很多筹码来维护我们的经济利益和战略目标，前提是没有第2.8小节的事情。现在对方手中握有王牌：推迟标记2.8小节，最后拖到我们不得不答应他们的要求，但是我方所做出的退让，基本跟高额的10亿美元估价持平。

他们现在握着筹码，我想他们也知道，而且正打算以此出手。但是站在我方角度看，他们根本没机会能悉知我方同风投商签订的条款，而且从理论上讲，谁会相信风投商和对方互相通气呢？有没有可能是前几周同中方负责此事的人员讨论时，我方有人告知了标记2.8节点对我方的重要性，或者说我们表现得太过急切了呢？也不是不可能。关键是我们现在身处险境，该如何是好？

◎不伤财，不劳神

现在这种状况引发了我方极大的不安，同时也很愤怒。我们共事一年之久，都遵守承诺，而现在中方拿捏住我公司估价投资之事妄图让我们在商业协定上做出让步。我们没有太多的选择权，而且每一个方案都不理想：

第一，将注意力放在商业协定上面。应对方的要求，我们可以开始就商业协定谈判，在9月底之前在商业协定上达成共识。如果可行，大概4—5周就能签署协定。但是风险仍在，如果9月末双方还没达成共识并得到双方都满意的结果，我们将以巨大让步结束谈判。

第二，在对方面前完全透明。也许我们错误地认为对方已经知道了我们的资金问题，对我们敌意颇深。也许他们只是因为觉得2.8节点不太重要而迟迟不标记。这样的话，我们就可以告诉对方我们同投资商的事情，和我们现在的处境，以便对方能标记节点来帮助我们，但是风险仍在：也许之前他们并无恶意，但是我们显露出如此迫切想标记的意愿之后，他们可能以此作为筹码。

第三，以强硬手段要求标记2.8节点。如果不是标记2.8小节之事，我们在商业协定上更具攻击力和威胁力，可以拒绝谈判的要求。但是现在这不是明智之举，而且不利于双方的友谊关系。另外，现在撤走商业协定无法解决投资削减的燃眉之急。

第四，谈判商业协定。我们可以同中方谈判商业协定，同时尽力让

风投商取消削减投资的条款。我们大可正当宣布这项协议不利于公司今后的发展，而且也过于浪费公司财力。

前三个方案的风险太大，只有方案四我们认为还算可行，可是结果我们也不太满意。风投商对我们的困境表示理解，但并不会改变削减投资的条款。我们将希望寄托在风投商身上，不断同他商议，并期望在9月底约定的期限步步逼近时，他能够变通一下。我们团队中大部分人都坚持采用第一个方案，同中方在期限内达成商业协议，并且得到双方都满意的结果。虽然我们已经在我们“搭档”那里连续受挫，可是协议依旧谈不拢。

但是说不定还有别的路可以走出困境呢。

在我看来，所谓困境的关键是我们不知道自己究竟想解决什么问题。换言之，现在我们还是不知道中方为何拒绝标记2.8小节。当然，我们做出了两种假设：（a）他们确实不怀好意，想以此作为筹码；（b）他们确实不太在意共同发展协定，而且认为将目标转向谈判商业协定，现在是最好的时机。还有别的可能吗？我们不止一次问过中方不愿意这样简单标记一下的原因，他们的回答多少有些模糊不清，而且也不是特别指向第10次的测验结果。所以我们尝试从别处寻找答案。我们将本公司曾同中方接触过的一些人召集起来，集思广益，找出原因。究竟有多少种可能的原因使中方不愿标记？在我们列出的详尽的可能性中，有额外两种动因我们未注意到：

1.问题可能出在第2.9小节。在第2.8小节完成之后，中方就要

开始一种计时制度。根据这种计时制度，他们在一年之内必须完成我方产品制造设备的生产。有没有这种可能，因为他们的进度落后于时间表，所以想要拖延第2.8小节的标记来为第2.9小节争取时间？如果他们进度确实落后于时间表，那将会给他们的总工程师造成巨大的压力。另外，要想完成第2.8小节的标记需要以下三个人的签字：公司总裁、董事会成员，还有总工程师。会不会是总工程师将测验的结果通知了董事会，因为他有可能是最不想继续向前进行的人。

2.还有一种说法，认为问题出在第3.1小节上面。2.8小节之后很快就会到第3.1小节，因为第2.9小节是自动标记而且第3.0小节的任务也很简单。当这两个节点都标记完成后，中方需要向我们另外支付200万美

金。有没有可能是他们想延缓付款所以拖延第2.8小节的标记？先前，中方向我们抱怨过时不时给我们开支票的事情，尤其我们看起来财力十足，而在商业协议上他们没得到任何的保证。

我们不知道应该解决哪一个问题——而且对方也不承认是出于这些考量才迟迟不在第2.8小节上标记——基于此，我们决定两个问题一起解决。但是仅解决他们的这些问题是不够的。作为回报，我们必须确保他们尽快标记第2.8小节。我们呈给了他们一个三步走的提议：（a）我们将同中方一起将支付条款和12个月的时间表修改润色，用来弥补我方没有通过第10次测验的过失，做出一些退让；（b）作为回报，对方应该同意搁置商业协议的谈判直到他们标记第2.8小节为止；（c）如果9月15号我们还是没有收到对方标记完成的消息，那么在第2.8小节标记完成之前，我公司将中止与对方的合作。总而言之，我们其实为对方提供了很大的灵活空间，尽最大可能完成对方的要求，作为交换，在节点标记之前先不提商业协议的事情。我们走了一步险棋，好在对方还是同意了。在接下来的几周，我们达成了分期付款的协议，同他们的总工程师修订了时间表，而且我方还提供了工程技术支援，来帮助对方按照原定一年规定的交货日期生产出设备。同投资价格的削减和谈判商业协议相比，我们做的让步根本不算什么。

短短数周，两方似乎达成了共识，关系更进一步，每一方的需求都得到了对方的重视，也没有再纠结于第10次的测验。但是最后的大危机正在逼近。之前同中方说定的这些议程最迟9月27号能完成，但那时还未到标记2.8节点的日期。看起来标记似乎一定会延迟了：因为他们的人员签字的准备工作未完成，文书工作也未完成，所以还不能签字标记完成。他们说会在两周之内整理好文件回复我们，可我们现在怎么办？

经过一晚上的商议，我们决定使出最后一招：告诉他们实情。我们告诉中方总裁，眼下如果他不立即签字，我们就拿不到200亿的完整资金，而且深陷泥沼。为什么我们这样做？我们做好告诉他之后所承受一切风险的准备了吗？其实这种唐突的做法是有原因的——并不是深陷绝望，而是绝处逢生。我们告诉中方总裁，虽然我方可以走常规手续等待文书过后到达，但是明天我公司就要向风投商出示邮件来证明我们两方就2.8节点问题已经明确达成共识。如果你同意的话，我们甚至可以将邮件的内容编辑好传过去；而他需要做的就是复制粘贴就可以了。隔天他就回复了邮件，我们保住了那额外10亿美元的投资。

◎发掘对方行为的潜在原因

当对方特别强势而且做出一些肆无忌惮的行为的时候，你的选择似乎不会太多。我们觉得困在了某处无法动弹，这样想可就错了。我们错误地判断一些潜在的问题，其实有许多可用之法不会立刻显现出来。之所以事情出现了转机，是因为我们摒弃了之前认为对方怀有敌意而且要对我方不利的假设。同时，将我们板子上的痕迹抹去（从文学角度讲——我们只有空出来某一白板上的空间，才能更好地拓宽思维，来一场头脑风暴）然后提出这个问题：有多少潜在的可能性能来解释对方的行为？

对谈判者来说有一点很重要，就是研究除了因自身能力不足或者对方带有邪恶意图之外，还有什么原因能促使另一方做出一些带有侵略性、不正义、不道德而且看似毫无理由的行为。当然，你可以在进行详尽的查问之后推测出他方确实有所企图，可是一开始最好先别这么想。从这么多案例上看来，基本都是有其他缘由的。比如在这件事上，中方抓住2.8节点不放确实不算光明磊落。但是我们团队当中也有人认为他们延迟了额外200万美金的付款倒也是可以理解的，因为他们为合作也投资颇多，却没从我们这得到什么益处。同样地，我方也有一些人表示可以理解中方工程师，因为对他来说，那张时间表设计之初就有些不切实际。如果他完不成进度，一定会认为他不守信用，说不准一年之后就该让他回家休息去了。他运用一些专业技术，设法利用我们第10次的测检结果为自己争取一些时间，这倒也无可厚非。然而，无论种种意图在我们看来有多么合理，重要的还是他们的想法。如果我们能够收起武器，集中精力研究对方的其他动机，而不是判定他们太过贪婪，我们就有更多的机会解决冲突问题。

要从多方面找出对方行为举止的潜在原因。不要一开始就觉得对方不怀好意、动机不纯。

◎明确心理障碍、结构障碍、战术障碍

不是每场谈判最后都能有一个结果。如果你提供给对方最佳待遇而他们却做出了稍差的选择，谈不成协议说不定更好。没有达成共识只有在以下这种情况才算是悲剧：对各方来说你是很好的合作伙伴，能为每一个人都创造价值，但是前进的路上也有一些障碍。就像谈判之前要尽

可能罗列出对方的行为动机一样，在一些重要的谈判场合，尽量去预测能够破坏谈判的各种因素同样重要。究竟克服哪些障碍才能成功谈判、达成共识呢？

总的来说，遇到以下三种类型的障碍，谈判者应该小心为上：

心理障碍：这种障碍存在于人的思维之中，比如多疑、自负、对另一方没有好感、过于情绪化、对公平抱有偏见和过于自信等等。

结构障碍：这种障碍与很快建立起来的“博弈规则”有关——比如，时间上的压力，谈判桌上不怀好意的对手，你的代理人出发点与你相背离，太多媒体的关注，许多无效无用的信息，限制你选择的条条框框，等等。

战术障碍：这种障碍主要来自对方的行为和选择，比如公然许下承诺，到达了某点却站不稳脚跟，攻击战术引发对方的报复，视线仅仅集中在某一个问题上而忽略了其他各方的利益，拒绝交换信息，等等。

无论是身处复杂的谈判场，还是遇到难以解决的冲突，你肯定不希望碰到这些障碍，如果碰见也不见得愿意去克服它。但是你若为此而努力，实际上会提高你成功的概率。有一件事你应该明白，无论是否需要找到解决双方互不信任的办法，都应该汇集广泛的信息，并将另一方带到谈判桌上关起门来讨论问题；或是抢先使用进攻之策，之后却因盲目信任而持续向前。遇到这些障碍，都要尽快克服，才能想出对各方皆有益处的解决方案。你越是小心评测你所遇到的各种挑战，越是能全面考虑自己部署下来解决问题的各种手段和方案，你为之所做的努力才越是有回报，成功的概率才会越大。

无论是谈判之前，还是整个谈判期间，不能忽视阻碍达成谈判共识的心理、结构、战术这三种障碍。

◎全身投入其中

想象一下你走在街上突然冒出个人袭击你，在你察觉之后，一定会为了自卫有所回击，依靠本能出拳打在他的头上。在这紧要关头，你可能会一次又一次出拳。但这并不是最有效的方法，尤其面对着一个身手不赖的袭击者。这时，你应该使出“全身之力”。不要将目光集中在一个

目标上，或者只用一种办法回击。如果是一个经验丰富的战士会调动各种可用的工具回击（比如双手、双脚、膝盖、手肘及周围一切可以用来自卫的物品等），同时判断可作为目标攻击的潜在区域。

在谈判场和外交工作中也是一个道理。经验丰富的谈判者会使出浑身解数来判断自己需要克服的所有障碍，然后找出所有可用的方法和手段来达到目标。在这次谈判中，我们几乎想到了所有潜在阻碍标记的可能性，比如：给工程师的时间期限是不是太短，中方总裁会不会有不签署商业协定就没法获利更多的想法，还有我方签订的投资贬值规定之条款对其有没有影响。我们也认真罗列出能够克服这些障碍的可用手段。比如：同投资商谈判，从我公司调动一切力量找出对方行为的动因，重新规定支付条款，借用我方技术资源帮助对方解决工程问题，同时也稍显我方实力，如果对方不尽快标记完成，我方将以中止合作作为威慑。如果我们只采用“硬性战术”（威胁中断合作）或者“温和方案”（满足对方调整支付条款和时间表需求）的话，我们不会成功解决危机。各种战术齐头并进才是行之有效的策略。

全身投入其中。判断出所有的阻碍，从各种方向思考问题，调动一切可用之筹码为你服务。

◎对最后通牒视而不见

能够冷静判断对方侵略行为的多种可能性，同时静下心来全身心投入判断之中并不简单。尤其对方做出略带侵犯的行为和要求，甚至散发出威胁和不容置喙的意味时，更是难上加难。

我们在各种大小的谈判场上经常能够听到太过绝对的话语：比如，“我们永远不会……”“不会出现这样一种情况……”“你必须……”，再有就是“这不可能”。当听到这种类似于最后通牒的表达时，大多数情况下我都不太在意。不管是何种类型的谈判，或者谁把话说死了，我通常视而不见。我不会要求对方说清楚他是什么意思，或者让他重复刚才说的那些话，对于这类最后通牒的话语，我不会有太大的反应。相反，我就当他从来没说过。原因如下：一天之后，一周之后，也可能是几个月或者几年之后，他们就会意识到，他们曾经说永远不会做的事情到头来一定会做，他们嘴上说自己可能不会去做的事情，往往正是其利益所在。如果真有这么一天，但愿他们还记得信誓旦旦地保证过不会这样做

——也许他们也正担心我会不会记得他们曾经做过的承诺！如果我本身不太重视那些话，他们就可以轻易地改变自己的策略，不再坚持之前的定论。我并不想将对方推入艰难抉择的境地，即强迫对方选择固守最后通牒还是去做对他或对我最有益的事。

当然，盖棺论定不是没有正确的时候。如果这样，贸然忽视岂不是很危险？当然不。事实上，如果对方给出的承诺一定能做到的话，他会一次又一次在各种地方用各种形式不断强调。有的时候，我会根据对人员和情况的判断来决定要不要认真看待这种太过绝对的承诺，如果接受的话对对方就是一股强大的约束力。也有这种情况，比如谈判中定好了许多绝对条件，但绝对不算是“红色警戒”或者是不能通融的事情。比如人们觉得有些愤怒和心烦的时候，确实会说出一些不必要的冒犯之语。有时候另一方会觉得自己被摆布了太长时间，所以只是想要回一些主动权。尤其是在跨文化谈判的时候，也会出现妄下定论的情况，也许仅仅因为翻译在关键之处犯了个错误，或者是因为独断之人沟通方式的不同。有时候他们只是为了强调这个问题对他们来说很重要，并试图让你做一些让步。以上种种情况，忽视那些太过绝对的话语能避免出现双方因言语冲突不欢而散的情况。

别太在意过于绝对的承诺。若是局势发生改变，你越是在意那些言语，对方越没有余地后退。

◎对最后通牒重新措辞

“忽视最后通牒”的策略不适用于所有情况，有时也要做出改变。当我认为某些话可以不用重视之前，我会先将其视为普通要求加以重述。比如，我听到某个人说“某事我们办不到”，之后我会将这句话重述为如下之意：“今天所谈之事，让你去完成着实有点强人所难……”这样一来，对方生硬的言语在我这里变得更加生动。如果他们最终意识到完成这件事是明智的选择，那么至少有两种方法能帮他们将之前说过无法完成的话语圆回来。他们必须承认，是受到“今日处境下无法完成这项任务”这一观点的约束（但是这种约束力不是长久的），而且在这种处境下“很难”向前移动（当然这也非绝对）。待我们的思维一开拓，处境也便没有之前那么糟糕，未来的日子里一定就可以做到。

若重新描述盖棺论定之言语。语言变得生动一些，你也是在给对方

留有回旋的余地。

◎今天谈不成之事，或许明天会有转机

境况会随时改变，新的机遇也会涌现。今天看起来完不成的事或许以后就能做到——但你一开始就要有所准备。回想一下，有时候我们能够非常设身处地地考虑对方的想法，但是我们的问题却完全没有解决：直到最后期限前几天，我们才告诉中方总裁为什么我们如此急需标记完成第2.8节点。为什么我们这样做？是因为我们深陷绝望，无路可选吗？并不是。事实上，尽管只有三天期限，我们也没有感到绝望，因为我们有足够的信心，能够确保中方总裁不会抓住我们对第2.8小节标记完成的需求不放，进而要求进行商业协议的谈判。这也是我们一开始就制定好的战略中的一部分：因为我们预想到总有一天会将我们所处的困境悉数相告的可能性，所以才会有第2.8节点标记完成之后，才能开始商业协议的谈判的要求。因为要想在商业协议谈判中取得一点成就至少都要一个月，要想双方达成共识，谈判出一个结果，则需要更多的时间。虽然现在距离我方最后期限只有三天，但中方总裁若想借题发挥，在商业协议上获得更多利益根本连门都没有。他迟迟不肯在第2.8小节上签字纯粹是想给我们点厉害瞧瞧，没有什么物质上的利益，无非就是让他未来的合作伙伴吃点苦头。

我们也有能力，在保证安全的情况下使用余下的那一个方案——对中方毫无保留地将实情全盘托出——因为我们已经谨慎地考虑了使用这个方案最终会带来什么结果。无论是8月初我们制定的第一个策略，还是在整个谈判过程中，我们从未被现实蒙蔽了双眼，中方对我们借题发挥的原因，从来都不是因为我们需要他们在第2.8节点签字。他们之所以牵制着我们，是因为我们需要尽快完成签字这件事，就是这件事给了他们能力，借此机会想要在商业合同谈判中压榨我们。我们通过延迟商业协议的谈判拿走了他们的筹码，所以即便是快到最后期限，他们也没有办法用第2.8节点作为筹码与我们谈判。

在所有类型的谈判当中，有一点至关重要，就是要注意战略环境随时间发展的动向——还有你如何控制其发展。一定要记住：你认为今天谈不成的事情也许明天就能成功。有的策略也许在谈判早期显现不出其作用，但是以后说不定是最安全的，同时也是能带来最大利润的方案。你的分析和方案也许第一天可行，但第二天就发现不适用了。一周之前

对方不同意的事情说不定现在就能接受了。每一天看待世界的眼光都是不同的。

另一方对于谈判的看法不会在几周、几月，或者几年之内就改变；当然，会不会改变也完全取决于你的做法。在之前古巴导弹危机的案例当中，我们也提出过相似的观点。约翰·肯尼迪总统曾告诉过罗伯特·肯尼迪，虽然无法让国会认同我们现在的做法，但是他们的观点可能会在几天或几周之后改变。同样，在这次与中国公司的谈判中，虽然我们也认为有一天将自己的状况和盘托出风险太大，但是一个月之后我们做出了这样的决定，这是因为我们不再处于不断让步的境况之下。1992年的美国全国曲棍球联盟劳资协定谈判案中也出现了同样的情况。球员们的胜利建立在破坏双方未来的关系之上，却强调了在谈判中时间的重要性。球员们明白，谈判的时间与谈判的方式同样重要：除了一开始在赛季之前全体罢工之外，他们一直在等待，直到对方束手无策之时，才正式出招。

谈判伊始就能理解对方的想法，站在他们的角度考虑问题，还是远远不够的；我们还要持续观察，看他们是否会改变策略，怎么改变，还有随着时间的推移对他们有什么影响。

你认为今天谈判不成的事情也许明天就能成功。从各方面好好思考一下，究竟选择何种方案，会让接下来的谈判更加圆满。

当然，有时候你站在对方的位置上思考只是更加确信他们会一直坚持自己的观点。有些时候，他们会固执己见，不愿改变，甚至什么都左右不了他们的想法。下一章，我们就会遇到这种情况，让我们来看看有什么办法能打破僵局吧。

第十五章　以退为进

向沙特兜售现代化

1965年，沙特阿拉伯的国王费萨尔（Faisal）遇到了一个问题。他刚刚上位不久，就开始大刀阔斧地推行国家急需的经济和社会改革。这些改革都出于同一种原因，要将“为所有公民重建光明”的想法变为可能。费萨尔把电视机全国普及计划提上了日程，但是他现在遇到一个问

题：不是所有人都相信电视机是没有副作用的科技产品。许多宗教保守派认为电视机出自恶灵之手，有一些极端分子进行商讨之后，将电视机比作头戴恶魔之角，手持恶灵铁叉之形象，犹如美国星条旗一样。很多情况下，可以预料到一些宗教人士对高科技产品的引进会持反对意见。怎么样才能劝服人们不再视电视机为恶魔活动的一种媒介？费萨尔很幸运，因为他不是第一个面对这样棘手问题的沙特国王——他的父亲也遇到了同样的问题。

1925年，沙特阿拉伯还处在伊本·沙特（Ibn Saud）的统治下。他是一位非常厉害的统治者，在位期间巩固了国家统治，也鼓励宗教的发展。他也遇到过棘手的问题。他想要在国家推广现代科技——比如电视机和电话。想必你也猜得到他遇到了什么困难，是的，在很多有一定影响力的宗教人士眼中，这样的电磁通信工具，唯一合理的解释就是恶魔制造。这种言论之中，究竟有多少是因为真的担心，而又有多少是想借此阻碍沙特的现代化进程？无论是何种情况，国王都心知肚明，如果不打消宗教人士的疑虑，就不可能在推行科技发展中取得进步，不管这些宗教人士究竟是真的固执地认为科技是恶魔制造，还是仅仅为了消费大众心理。

◎不伤财，不劳神

伊本·沙特意识到，想要彻底扭转宗教人士对此的异议态度，只有从宗教本身出发，而不是在周围一直打转。因此，他邀请了一部分宗教领导者到王宫去，让其中一人拿着麦克风，其他的人都站到通信设备的末端。之后，他让对着麦克风的人背诵穆斯林圣书《古兰经》（Quran）某页。声音通过诵读者传到另一端，伊本·沙特的观点最终在争议里获胜：如果这些高科技设备出自恶魔之手，怎么可能传递得了《古兰经》的文字？[82]

伊本·沙特用这种方式克服了这个阻碍，激动不已。25年之后，也就是1949年，他用同样的方式将电台推广到沙特阿拉伯。为了平息电台被恶魔操纵的谣言，第一条广播信息的内容就是朗诵《古兰经》。也许是巧合——或者也可能是为了进一步吸纳更多宗教人士的支持——电台首次开播的典礼就选在了麦加朝圣（Haj，即穆斯林教徒朝圣）的时候进行。

费萨尔之前做了许多无用功，后来他借鉴了父亲的方法。1965年，在一片关心与争议的声音之中，沙特阿拉伯第一个广播电视台揭开帷幕，而播放的第一个节目就是朗读《古兰经》[83]。这是继他父亲之后同一家族中又一个受到感召，用《古兰经》将恶魔赶出高科技之外的人，这也创下了世界纪录。[84]

◎以退为进

我非常赞成大家在谈判早期就积极去构建整个流程的框架。当你别无选择的时候，我建议尽快重新审视这次谈判。但有时尽管这样做也没有成效。有些时候，主要框架已经构建完成，并以一个良好的视角记录了一方或多方如何看待自己的处境。有时候谈判和冲突迟迟没有结果，是因为每方都各执己见，不愿退让。这种情况会发生在家族企业谈判、种族冲突问题，甚至是同供应商、消费者、商业伙伴还处于健康且长期的良性的谈判环境中。有时候主要框架并非建立在各方相互影响的特定环境之下，而是反映出文化和环境因素对双方的影响。

大多情况下，让另一方改变或放弃他们的想法既困难又费时，而且重新构建谈判流程也意义不大。沙特国王向民众推广电视机、电台、电话的例子证明，当所有方法都毫无用处的时候，你可以先克服自己观点里阻碍你发展的因素，以退为进——也就是说，弄明白对方的想法，让其为你服务。如果这样，就无法用有效或者无效来评判科技，而是看其代表善还是恶，沙特国王不再一直坚持自己的想法，反而去接受对方的想法，重新审视之后拿来为自己服务。这就能确保他如此解决问题的方式，也能够同人们普遍判别是否属于善良的范畴相联系起来，打消他们的疑虑。以退为进是武术界经常提及的一种方法：如果你重新找到一个突破口，而不是一直坚持用自己的力量迎上对方的攻击，那你前进的力量将潜力无穷。同样，在谈判之中，以退为进强调的是“进攻”，而不是“让步”。能将这种方法做到行之有效，必须非常了解对方关于时局的看法，正确判断他们接下来会使用什么样的策略。

有时，面对对方的固执，最好的方法就是以退为进；理解并接受对方观点，并让其为你服务。

◎宽容地看待不同的观点

有时候谈判场上并没有一个主导的中心思想，而是双方各执己见，势均力敌。双方都坚持认为自己的想法才能解决问题，而且解决问题的想法也互相矛盾。遇到这种情况最行之有效的办法就是互相宽容：在一方不失去自己优势的情况下也尝试着去接受另一方的想法，或者是两方共同构建一个互利共赢的新框架。

就在不久前，我同一位私立学校的校长谈过几次，他正在为了教师薪水的问题发愁。教师的薪水评定主要是依靠他的资历——你工作的时间越长，工资就越高。而现在，学校的捐赠商要求改变教师薪水的评定方法。他们希望以业绩为主要评定方式，而不是以资历为主。他们是这样想的，老师薪水的评定标准，既要看学生的测验成绩，也要看校领导听课后的反映情况。学校的老师都不喜欢这种方法，他们认为按资历评定有理有据，因为教学时间越长的老师，教学经验就越丰富。而那些捐赠商，仍然坚持按"业绩"支付的想法。校长能理解两方的想法和考量，但是与两方谈话之后，还是在选择"资历评定"或"业绩评定"上没有任何的进展。谁也没有对自己的想法做出实质性的规划来。那还有什么办法？

我建议按照前一种业绩评定方式来决定老师的薪水。事实上，两方存在争议的并不是谁的方法更合适，随着期末考的临近，很明显所有老师都认同按绩效算薪水是个好方法。存在争议的是怎么样去计算业绩最好。事实上，老师们不断强调说谁为学生创造更大的价值，就应该得到更多的薪水——这似乎就是按绩效评定薪水的提议——他们之所以认为按教书的年限来评定比较好，是因为可以避免因校方领导的主观印象决定薪水。捐赠商认同说资历是最好计算的一种方式，有时候经验确实能帮助老师很多，但是他们并不认为资历和业绩可以直接挂钩。如果校长能够让两方都认同"按绩效评定"，且将其视为唯一的评定方法（也不用这么绝对），那么双方就能打破僵局，有些实质性的进展。但是，我们应该用什么样的标准去衡量业绩，在给出不同的方法中间选择且这种方法又能被大众所接受呢？[85]有没有可能将两方的观点合二为一？毫无疑问，双方要想在不同的标准上面达成共识，还需要克服重重阻力，如果能够承认这一点，就说明他们在看待问题上视角已经变得一致，这将有助于他们在思想上受到启发，各迈一步，在制定标准上面稍做妥协。

如果有一方能在不牺牲自己利益的前提下，接受对方的观点，那么矛盾双方很容易消除隔阂，或者在互利共赢的基础上构建新的谈判框

架。

◎让步他方观点，增加我方筹码

有些时候，如果你想劝服对方接受你的观点，最好是用他们的话语去和他们沟通。虽然不一定是最有效的，但是这会让你的言论听起来更有说服力。有些时候你方观点强劲有力，有能力向另一方证明“即使接受你方解决问题的方法”，也不会让人觉得这个要求太无理。的确，费萨尔的言论就很铿锵有力，掷地有声。哪怕一开始他就寻找将冲突从“科技”领域转到“宗教”范畴的方法。同样，如果教师们想让捐赠商和学校股东重视他们的观点，就要坚定地表达自己的立场，依据捐赠者的需求，找出合适的业绩评定标准措施来取代资历评判标准，毕竟按资历评判实在有点偏向个人，而且还带有某些意识形态的姿态。

让步他方观点，增加我方筹码。

◎给予对方控制权——但要视情况而定

有时候为对方选择让步也存在着风险，因为控制整个谈判框架的权力确实很重要，不可忽视，甚至是战略需要。一年前，我们同一家享誉全球，且资产高达数百亿美金的公司开启了艰难的谈判之旅。我的委托方是刚成立没多久的公司，但是其发展速度也不可小觑。另一方明确表示，他们最关键的要求之一是要我方做到如下一则通知条款：我方要提供未来几年接到的收购产品的单据，而且还要赋予另一方还价的时间。他们的要求让人无法理解：他们曾是我方公司保持良好关系的商业伙伴，但是他们不想继续合作下去，而且还出钱买走我公司全部产权，到现在既不愿清醒地看待这件事，也不愿意承认。

没错，这种状态给我方在未来以最好的价格出售公司强加了太多约束条件。如果对方想买下我方公司——或者说他们买下的可能性很大——他们应该知道，其实还有许多收购方看中我们的公司，甚至也在不断抬高价格。一旦签订这项条款，也就是阻止了其他有意愿的收购方在第一时间报价。对方驳回了我方对提议的修改，说是我方修改太多，有的言语含糊不清，原因不明。基于此，我方决定换一种办法，我们没有再提出什么方案，只是告诉另一方，我们同意对方为了保护投资而制定一些他们所需要的任何条款，但是要遵守如下两条规定：第一，也要保留我方寻找给出更高价位的收购方之权利；第二，我方也有自由选取价

格更高收购案的权利。如果对方同意以上条件，无论又给我们什么条款，只要合理，我方都接受。如果对方不答应以上两个条件，那我们也拒绝对方的任何提议。

现在，命运的天平明显偏向他们那边，而且我们的要求也清晰明了，所以对方的语气没有之前强硬，方案也有所转变。因为提议来自对方，所以他们不再摆出自我防御的姿态。最终，他们给出了双方都能接受的条款，谈判也有了新的进展。我所用的基本策略是，在谈判双方都分别提出自认为合理的要求，导致谈判迟迟没有进展的时候，阐明你的观点，把决定权交给对方。这个看起来简单的策略有如下几个玄机：

·用同理心看待对方的要求，引导对方将注意力放在解决问题上，而不要一直坚定自己的主张。

·明确告知对方什么对你而言重要，什么不重要，起码他们能轻松一点。

·双方切莫“独断专行”，要坚持走更适合双方的道路。

·鼓励双方多提出一些解决问题的方案和措施，不拘于现状，不断创新。

若是你的提议不被接纳，而对方的提议也算可以，试着将决定权交给对方——但是要让对方明晰自己会碰到什么情况。

在大多数谈判场合之中，我们都很能意识到站在对方角度思考问题的重要性。但是你想实现自己的目标，同不同的谈判方、谈判场合是息息相关的。打个比方，在和中国公司的那次谈判中，我们也要考虑风投商的想法；在古巴导弹危机的谈判中，安全理事会不仅要站在苏联的立场上看问题，也没有忽视古巴；詹姆斯·麦迪逊构建了一个谈判框架，以退为进，不仅解决了费城的问题，也压下了随之而来的大多数州的争议。在下一章，我们将一起看一下，站在各方立场上思考问题的重要性，真正的谈判者要在谈判中扮演各种角色。

第十六章　勾画谈判空间

收购路易斯安那之谈判

史上名称最长的条约是什么？这件事鲜为人知。其实它是《法兰西共和国与西班牙天主教国王陛下之间关于强化意大利帕尔马婴儿公爵地位和交还路易斯安那州的初步和秘密条约》（the Preliminary and Secret Treaty between the French Republic and His Catholic Majesty the King of Spain, Concerning the Aggrandizement of His Royal Highness the Infant Duke of Parma in Italy and the Retrocession of Louisiana[86]）。它是由法国和西班牙在1800年签订的，同时也在历史上扮演着重要的角色。根据条约规定，西班牙要将位于北美的大部分路易斯安那领土还给法国，在那之前的1763年，由于法国在法印战争中败局已定，所以将路易斯安那割让给西班牙。

西班牙和法国谈判期间，据称拿破仑的使臣曾“信誓旦旦地保证”说，法国不会出售或割让路易斯安那给任何人。如果法国不想再占着这块土地，大可还给西班牙。但拿破仑转变主意决定将路易斯安那卖给美国，这个消息不仅震惊了西班牙人和美国人，而且使法国境内也一片哗然。1803年，美国只用了大约每英亩四美分的价格就从法国手中买下了路易斯安那。正是这次购地案，美国的国土扩大了两倍，收购来的土地组成了现在的15个州，或者是其中的一部分。

西班牙非常愤怒，他们声称，“法国人将路易斯安那卖给美国，违背了自己的诺言，也根本没有半点尊重的意思”。西班牙为此还要求美国“暂停交易行动，因为建立在这样基础上的条约根本算不得数”[87]。对此，美方解释说，这算不上理由，并且加快了购地的进程，在事情还未完全解决好之前就立刻交易。美国负责法国相关事务的大臣罗伯特·利文斯顿（Robert Livingston）在给詹姆斯·麦迪逊书写的报告中称：“我之前就曾告诉过您，我方有充足的理由认为，西班牙割让土地的协议中并不包括同其他力量分割路易斯安那。我想我可以借此找到一条路，既不影响我们的权益，也可加速实施你在条约中提出的对我方有利的措施。”[88]

法国是否有权出售路易斯安那，史学家们争论不一，各执一词。但是麦迪逊却找到西班牙所持主张中的漏洞：“法国使臣承诺说不会转让土地，但是条约中可没有将土地交还给法国这一项。如果有的话，美国购买土地的事情也不会成型，同时也会信守承诺，不告知西班牙美国的

立场。”[89]更重要的是，美方深信西班牙不会动用武力来阻止交易。现在美方所面临的最大问题是，法国作为卖方有后悔的可能性，而且法国现在的种种活动迹象表明，它很有可能在最后一刻还会增加条件，让交易更加复杂化，甚至也可能拖延或取消这次土地交易[90]。不可否认，拿破仑一直想扩大法国的疆土，他曾说：“我认为自己已经表现出对这块土地的重视，自我上次同西班牙采用外交手段割让土地之后，就一直有收复路易斯安那的打算。放弃路易斯安那是我人生中最为遗憾的事，但是固执地将路易斯安那攥在手里可不是上策。”[91]究竟是什么原因，使拿破仑决心分割路易斯安那疆域？

◎不伤财，不劳神

法国将土地卖给美国，但为什么是西班牙来发表声明？简单来说，是因为英国的缘故。当时英法正在交战，如果一切按计划进行，法国不仅能同英国和平解决冲突，还能拥有路易斯安那。但计划没有变化快，现今的海地（Haiti）地区和多米尼加共和国（Dominican Republic）爆发了反抗法国的奴隶叛乱——天气情况也很糟糕，导致法国的船只沉没在欧洲的寒冷海域——而且法国还消耗了大量用来抵抗英国威胁的战略物资。然而，现实对于法国更加残酷。如果法国紧紧攥着路易斯安那不放，那么美国将会与英国联盟，共同抵制法国。美国之所以想要购地，是因为路易斯安那地区囊括了新奥尔良（New Orleans），那是美国重要的战略要地。拿破仑掌握着这块土地会令美国惶恐不安。托马斯·杰弗逊（Thomas Jefferson）总统曾经给罗伯特·利文斯顿写了一封信，信中是这样说的：

西班牙将路易斯安那和佛罗里达（Florida）割让给法国的行为，让美方十分焦灼……在与所有国家的交往中，法国是迄今为止唯一当双方出现权利冲突的时候，不提什么意见和要求，当双方存在共同利益时，想得最多的一方。正是因为这样，我们视其为天生的朋友，而且我们之间应该也不会出现什么分歧。他们的强大，也是我们的强大。但是他们并不这样对待我们。世界中有这样一个地方，拥有这块土地的人是我们天生的敌人。那个地方就是新奥尔良。我们有近八分之三的产品经由这里进入市场。新奥尔良土地肥沃，要是在以前，光是这一个地方就占据了我们年均总生产力的一半，而且国家有二分之一的公民都居住于此。法国徘徊在新奥尔良的门口，就是一种挑衅的态度，而且这种态度也有几年之久了……我们绝不能一直让法国盘踞在新奥尔良……在这种条件

下，如果触碰到了双方的敏感神经，法美不可能一直维持友好的伙伴关系。他们对这个事情视而不见，也希望我们熟视无睹；如果我们也在乎这种假设，没有提前准备，我们该有多肤浅。从法国掌管新奥尔良的那天起……或者说从那一刻起，我们必须亲近英国舰队和民众……我们并不是出于欲望才想将新奥尔良地区占为己有，一旦美英结盟，法国势必要向我们开火。但是若按自然法则去发展，法国占据着新奥尔良，美法差不多也会有敌对的那一天……而（法国）也并不需要（路易斯安那）来维护和平。哪怕是在战争中，法国也根本指望不上使用路易斯安那地区，因为这个地区太容易就被别人中途拦截。我认为，我的这些考量，都是站在法国政府的立场上做出最合理的判断……如果法国认为路易斯安那地区是其领土中必不可少的部分，一定会有所准备，不会轻易妥协，因为那样的话我们两方的利益相同。如果真是这样，法国起码也要割让新奥尔良和佛罗里达州给我们。似乎我们两方最后发生冲突在所难免……我们从来没有放下戒心，如果对方采取了什么手段的话，我们也可以立即采取紧急措施来对抗，美国境内所有眼睛都集中在有关路易斯安那的事情上，自从革命战争以来，整个民族都充斥着一股压迫感。[92]

美方代表开始与法方谈判，但是让他们惊讶的是，拿破仑竟然想要卖掉路易斯安那的全部领土。这个消息背后所代表的含义，是法方不想美方和英国结盟的诉求，因为只要简单地放弃新奥尔良这块土地，就可以轻松解决这个棘手的问题。拿破仑做出这个决定，很大程度上是因为：如果法国在英法战争中失利，那么整个路易斯安那地区就会被英国据为己有。拿破仑认为——相比之下，将路易斯安那地区给美国可比给英国好多了——这样美国的力量就会变强，吸引住英国的注意力，未来说不定还会发生冲突，若是这样，则再好不过了。拿破仑曾经对他的大臣解释说，“我可不会把这样一个定时炸弹握在手里，路易斯安那地区有可能是与美国发生冲突的源头，或者使两方的关系从此变得僵硬。相反，我可以利用这块土地来争取到美国的好感，这样就能打破英美联盟，我也有时间组建自己的军队，以防哪一天有别人报复我们。我的想法终究是为法国好的，所以我才将路易斯安那卖给美国。”[93]

很快，美国在超出其太多预期和准备的情况下开始与法国谈判。因为谈判来得突然，所以整个过程都靠临场反应，全程也没体现出宪法权威。最终，双方达成协议。詹姆斯·门罗（James Monroe）是这样告诉詹姆斯·麦迪逊的：

一开始我们以为，只能拿到一部分土地，从来没想过能买下全部领域。但谈判的结果是，拿破仑要卖掉全部。而目前为止，我们没发现他有改变主意的意思。我想，那时候他们最担心的应该是来自法国的压力……所以无可避免想借助我们的力量来扭转自己的境遇，而对我们来说，要尽快将法方政府所提议及决定最后卖地的规模写成条款，列入合约之中。这次交易为美国所带来的利益有多大不容置疑……当我听到有一些人，一开始因为觉得能买到的土地太少而主张交战，现在又因为人家卖得太多而开始想一些其他办法，甚至慷慨激昂地抗议政府和谈判代表时，我一点也不惊讶。这样喧闹对他们一点好处都没有，反而让他们丢尽了脸。我们得到的土地数量远远超出他们之前的预期和想法，并且价格还如此之低，甚至比他们之前预设买一小部分土地的价钱还要便宜。[94]

这就是历史上赫赫有名的土地交易案，然而谁也不知道买卖双方的交易到底算不算合法。

◎三边思考

谈判之所以能达成共识，归功于你能认真思考各方在谈判中所扮演的角色，带来了什么影响。人们在谈判中，普遍会犯的错就是只考虑双方的关系——也就是说，只在乎自己和谈判桌对面另一方的关系。就比如在路易斯安那购地谈判中，美方只考虑美法的关系会出现什么变化。如果按照这个思路的话，美国早就能想到法国不会割让土地，稍微好一点的情况，也可能只割让新奥尔良给美国。美方能够肯定，如果收购新奥尔良成功的话，那肯定代价不小，因为拿破仑可把这地方看得很值钱。

正如我们看到的那样，当任意一方采用三边思考的策略时，谈判方案可就变了：也就是不光要考虑自己和别人的关系，还要考虑另一方同别人的关系。当我们细想美国和法国的关系时，就不会为法国的行为而感到震惊。如果我们能更深层次地考虑美国和英国、美国和法国、英国和法国的关系时，就更知其所以然了。

当然我们还可以进一步地讨论“四边关系”和“五边关系”的价值，但是他们的基本原理是一样的：在谈判桌上，如果你只考虑与你发生直接关系的另一方——只注意这一段关系所带来的可能性——是最愚蠢的做

法。如果一位谈判者，不仅能想到第三方是什么角色，还能评估他们对谈判桌上的各方所带来的影响，那么他就能更好地预测对方的行为，制定更有效的策略。

思考问题要考虑三边：评估第三方会在谈判中对利益、各方约束力，还有转变形势上有什么影响或者改变。

◎勾画谈判空间

有的时候，我会帮忙为谈判或者冲突出谋划策，那么在制定战术策略之前，我首先要让我的委托方勾画出谈判空间。谈判空间包含了所有与谈判有关的谈判方。我认为“有关”这个词包含了两种解释：（a）会影响谈判结果的任何一方，（b）任何受谈判结果影响的一方。如果有谈判方会影响到谈判结果的话，那么我就会考虑这一方究竟有没有能力，在什么时候，又以什么样的方式去影响我们。如果我方，或者别的谈判方将他们纳入到谈判过程之中的话，我们会从中获益什么（如果将他们摒弃在外，我们又会失去什么）。如果有谈判方会受到我们谈判结果影响的话，我也会时刻关注他们，因为他们的某种动机可能影响着谈判的进程，也影响到我们的策略和谈判的结果。

就拿路易斯安那购地案来说，谈判空间里不仅有美国、英国、法国、西班牙，也囊括了那些在谈判当中做决定的谈判者。公司和国家不会做任何决议，是人们在做决定。拿破仑和“法国”可是两个概念。谈判空间里也有一些美国的立法者，他们要么促进，要么阻碍谈判的进程，当然，海地的奴隶叛乱和压制者也要放到谈判空间去看，因为判断结果的改变，影响着法国会不会一直要担心在法英战争中失利的问题。如果在漫无边际的空间内能够将谈判范围缩得越小，你就越能精确地理解对方可能出现的行为，不管在谈判空间之中出现了什么与谈判相关的事情，你都能更智慧地完善自己的策略。如果你错误地勾画和分析了谈判空间的话，这对你非常不利，你没有把握住机会。而且，你无法预料自己会面临什么壁垒，也不知道有什么筹码可以为你所用。

学会勾画谈判空间。你的策略一定要全面考虑那些能影响到谈判结果，或者受谈判结果影响的任何一方。

◎**ICAP**分析法：利益、约束条件、备选方案、不同角度

当你尝试去判断谈判中对方的想法之时，如何才能做到理解得到位和精准？我创造了一个名为ICAP（Interest, Constraints, Alternatives, Perspective）的框架，它能帮助你围绕以下四个要点来展开思考：各方的利益、约束条件、备选方案和不同角度。这里有一些围绕这四个要点展开的问题：

·利益：对方的价值是什么？他们想要什么？理由是什么？什么对他们来说相对重要？为什么他们会有这种决定？为什么选择现在谈判，而不是过去或者将来？他们担心什么？在这场谈判中他们要达成什么目标？他们的利益会随着时间改变吗？如果会的话怎么改变？

·约束条件：有什么事情他们能做，而有什么事情他们不能做？在哪些问题上他们能灵活变通？他们紧紧抓住哪些问题不放？是什么约束了他们？这些约束力会随着时间改变吗？在谈判当中我们会不会遇到站在对方那边但不会限制住我们的谈判方？

·备选方案：如果谈判不欢而散他们会怎么办？他们没有摆在谈判场上的方案究竟是强是弱？他们的额外之选是会随着时间完善还是越来越差？他们是怎样想出来这个备选方案的？

·不同角度：对方怎么看待这个方案？他们的思维是怎样的？什么情况下，谈判处境能够与对方各种应对方案适配得上？它们的优先权是大是小？他们的想法更偏向战略性还是战术性？目标是长期的还是短期的？对方到底重不重视这次谈判？

ICAP分析法应该应用于谈判开始之时——并且随着谈判的进程不断地更新——这样才能体现其重要性。如果你知道对方的利益所在，那么你才有能力想出为各方创造价值的方案，打破僵局。洞察各方的约束条件也很重要，如果对方的手死死攥住谈判条件不放，有时即便你做出让步也得不到应有的回报。如果碰到这样的情况，你一定要有个心理准备，判断什么目标是能实现的，而什么不能实现，还有哪种类型的方案可行，这样你才更有可能达到自己的目的。如果你足够重视对方的备选之策，你就更能知道自己在谈判中有什么价值，有哪些筹码可以为你所用。最后，如果你能站在不同的角度思考问题——无论是心理上、文化上或者组织结构上等等——你就能更好地预测出会遇到的障碍。如果你按照这些步骤来做的话，就能使对方有所改观，使双方达成共识，并促

成签订一份对方非常愿意服从且行之有效的协议。

ICAP分析法：在谈判空间中评定各方的四个方面，即利益所在，约束限制、备选方案、还有各种角度反映出的问题。

◎谈判桌之外的行为

《3D立体谈判》一书的作者詹姆斯·塞宾纽斯（James Sebenius）和戴维·拉克斯（David Lax）强调了“谈判桌之外”的战术的重要性。他们用精准且全面的语言，向我们阐述了这样一个事实：有的时候，你借用自身力量，采用直接介入的方式去干预谈判方案的制定，常常受阻。种种案例表明，你需要在自己的谈判空间中考虑到他方所扮演的是什么样的角色，并将其纳入到你的决策之中。美国对购买路易斯安那土地非常感兴趣，但是最有力的筹码，也就是传统以武力解决问题的方式（美国与法国以战争的形式解决问题）基本派不上用场，而谈判空间的灵活多变让万事皆有可能（法方的恐惧因海地的奴隶叛乱和欧洲形势的不太平而越来越深）。

路易斯安那购地案对19世纪的美国来说，是不费吹灰之力就得来的收获：只要等着英国忌惮敌军而后退，就可以坐收渔翁之利。法方可不是唯一跟美国做土地交易的一方。克里米亚战争（Crimean War）的结果是英国、法国，还有土耳其帝国的联军打败了俄国，沙皇亚历山大二世（Tsar Alexander II）担心如果还和英国交战的话，自己极有可能失去对俄国领土阿拉斯加的控制权。像半世纪前拿破仑做的决定一样，沙皇认为，如果把自己的土地卖给美国，还能换来些钱，这可比跟英国交换但什么都拿不到的好。经过多次谈判，双方终于在1867年敲定了最终结果，美国同意购买阿拉斯加。美方国务卿威廉·西沃德（William Seward）以每英亩两美分的价格买下了大片的土地，这可比他的前辈还要厉害。[95]

当我们判断谈判桌之外的行为是什么，而且将如何影响谈判的时候，以下三种评估方法值得我们学习：

静态评估：如果谈判存在第三方的话，它将对谈判各方在利益、约束条件、备选方案和不同角度产生什么样的影响呢？

动态评估：第三方的影响力会随着时间怎样改变？也就是说，对方

是会向好的方向转变还是向差的方向转变？约束力会变强还是变弱？利益会变化吗？

战略评估：我们与第三方的合作会给谈判带来怎样的影响？他们会不会给对方施加压力？他们会不会向谈判伸出援手？如果我们同第三方达成合作的话，会不会对我方优势方面有什么影响？

有的时候，我们可以借助第三方的存在，来达到自己的目的（静态）。有的时候，我们能否成功取决于能不能预测到事态的变化（动态）。还有另外一种情况，是需要我们积极地与第三方合作，来增加我们成功的几率，开创对我方有利的局面（战术）。

你一定在静态、动态、战略这三方面中，能分析并找到把握住第三方的方法。

◎好运是留给有准备的人的

我们实在是摸不透，美国这次购地案的成功，究竟是因为他们把问题想得透彻且战略方案定得好，还是仅仅是因为幸运。有一些人称赞美国的购地案是杰弗逊总统对美国最大的贡献，当然也有一些人借着以如此低的价格得来的土地而说一些奉承讨好的话，但是在整个事件中，很少听到过分称赞的言语。杰弗逊总统的政治劲敌亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton）认为能有这样一个好结果，其实更多是因为运气好和选择了适当的时机，而不是因为在讨价还价的时候要小聪明。

这个购地案发生在杰弗逊总统的任职期内，毫无疑问，这是他任期内最辉煌的成就。但如果一个人至少还有些正气和自知之明的话，我觉得他应该乐意承认，这次收购之所以能成功仅仅是因为偶然的原因，因为他们之前也并没有预想到会出现这样的情况。这可不是美国政府在购地谈判中多么机智、多么灵活变通的结果……圣多明各（Santo Domingo）的紧张氛围一触即发，还有黑人居民造成的顽强阻力，正是因为这些障碍才延缓了美方占据路易斯安那。直到好运降临，没多久英格兰和法国的关系破裂，这才出现了转折，而且还打乱了法方之前的计划，破坏了其野心。[96]

汉密尔顿的指向很明显，至少抓住了机会很重要这一点。但是这并不意味着当机会来临的时候，你就一定能抓住。有的时候，你因为实时

更新更有效的策略而受到称赞，或者是因为注意到谈判空间中不起眼的一点能带来的影响，而开始看重这一元素。有的时候，对一个谈判者来说最重要的事情就是，理清逻辑思路，勾画政治结构，还有在心理上做好谈判的准备。只有你准备好了，那么当星星连成一线时，时机也就到了，谈判自然能成功。如果你没有为谈判打下基础，没有预料到机遇之窗正在为你打开，那么你就会与这个机会擦肩而过。首先你要对谈判空间有一个全面的认识，然后你要去评估所有能推动谈判进行的筹码。若是这样，即便谈判一开始你根本看不到未来，但是你也有很大的几率会成功。

机会是留给有准备的人的。我们必须在心理上、结构上，还有政治方面做好准备，以防止在谈判或者外交中机会来临时，你却抓不住。

◎优化自己的部署，创造更多的选择价值

有的时候谈判空间很大，前路漫无边际，而且，达成共识的路也充满着艰难险阻。这个时候，谈判者通常觉得，“机会是留给有准备的人的”根本就是“等待幸运之神降临”的委婉说法，基于此，他们会采用短期的战术方法来谈判，而不是为实现长期目标去创造必要的条件。他们下意识地想到，因为未来充满着很多的不确定性，而且也有许多超出自我控制之外的因素，在这种情况下制定出来的策略通常意义不大。要是这么想可就错了。在你觉得双方达成共识的希望还很遥远，而且你今天做的事也不能保证一定成功的情况下，你应该想想如何优化自己的部署，创造更多的选择价值。

为了提升部署能力，我们应该审视自己当前谈判能力中的不足之处，而且还要采取行动克服这些困难。在这种方式下，我们精心部署的策略，其实正是一个机会。就好比，我们应该支持自己在谈判场外的想法和方案，组建联盟，巩固我方观点的价值，与对方建立信任，等等。

如果我们遇到战略选择权受限的问题（比如，通往成功的道路太少），我们应该重视创造更多的选择价值：我们今天所做出的决定可能代价颇高，但是能保证将来我们拥有很高程度的自由选择权。比如面对恐怖组织的时候，你可能没心思谈判并开展一些进攻性的军事行动，但你还是在私下同恐怖组织秘密沟通，虽然这种方式代价高、风险大，却能为日后选择谈判留一条后路。

尽管看不到达成协议的曙光，我们依旧要重视优化自己的部署，为自己创造更多的选择价值。就拿经过漫漫谈判之路，最终休斯敦火箭队（Houston Rockets）成功签约篮球明星詹姆斯·哈登（James Harden）的事情来说，其实这个交易很简单，只需要简单的一步就好：用自己队的几名运动员，跟另外一方进行交换，得到你想要的球员。[97]但是如果你的队里没有另一方想要的队员的话，你要走好几步才算是迈出了第一步。火箭队在应对此次事件的策略中指出，若是想达成协议，本队需要5年时间，而且包含14个完全无关联的步骤，才能交易成功。但他们的总经理达里尔·莫雷（Daryl Morey），用了一些重要的筹码——本队几名球员还有选秀权——将詹姆斯·哈登从俄克拉何马城雷霆队（Oklahoma City Thunder）换了过来。他们达成协议的时候是2012年，火箭队要换两个球员给雷霆队。[有一个是通过交易的方式，还有一个是通过选秀的方式，虽然这个球员本身是通过交易的方式换到了火箭队。第一轮赛季的选秀权归西南赛区的达拉斯小牛队（Dallas Mavericks）和大西洋赛区的多伦多猛龙队（Toronto Raptors），第二轮赛季的选秀权归东南部赛区的夏洛特黄蜂队（Charlotte Hornets）。]一切尘埃落定，火箭队得到了最年轻也最有潜力的一位球员。

其实参与谈判的莫雷也并不清楚，究竟要走多少路才能达到最终的胜利。签下哈登可能是结局，但是也有一些潜在的机遇，可能会在预先所做决策的基础上冒出来。所以最终胜利只是靠运气吗？还是说他们有非常完美的作战方案？这些都不是。我们来回想一下莫雷的角度，那样我们就能很好地看到他究竟是如何来为自己争取更大的胜算的：

每一次交易，我都尽可能去想更多的办法，来提升我们获胜的概率，同时也估算多长时间能取得进展，还会脑补无数种未来可能出现的结果。我们每取得一个进展，脑海中就想着只有得到哈登这样水准的超级球星，我们才会甘心，这事情才算解决。每一步的进程都是共同运作的，不仅提升我们能够在交易中获得的价值，同时也将我们要谈判的事情汇合在一起。最后，我们所有的球员都是能帮助球队在现在或者未来取胜的人。我们的选秀权也有在不同范围内存在的风险或者益处，我们可以通过工资上限有效地保住这支球队。工资上限补偿现在也算在交易条件之中，但是我们也做好了准备，如果……一旦你接受这项交易，却没有任何答复，而工作也不再偏向于你的优点的时候，其实已经像本次交易一样开启成功的大门了。[98]

虽然未来充满着许多不确定性，而且也有很多你控制不了的事情，但是你也要做出一个长期性的方案策略。在一些特别复杂且拖沓的谈判之中，你一定要勇于适时牺牲那些短期的目标，哪怕你觉得接下来的方案可能达不到预期，甚至适得其反，你也要坚定地走下去。睁大你的双眼，看清楚今天所做的牺牲，是怎样为未来的机会开创条件的。

如果今天看似没有希望达成协议，那么我们要罗列出能优化自己的部署、创造更多的选择价值的步骤，为明天的机遇做准备。

◎别急着用所谓必胜的方案

我们之前曾说过，有的人在面对很复杂且不稳定的局势之时，总会认为什么策略都是毫无意义的。那么还有一些人，他们会犯这样一个错误：他们会急着采用一些方案，但是他们那些方案应用的时机还不够成熟，内容也不够完善。之所以犯这样的错误，有以下几种情况。有时候客观上不需要牺牲战略灵活性，却死板僵硬；有时候感觉还有很多选择的余地；有时候谈判桌上的方案层出不穷（比如，谈判中出现多种多样的策略，还要在不同的方案之间进行选择），有的时候人们一直在谈判，但是不知道谁会成为最后的赢家。这个时候，人们已经疲于思考，会想赶快停止谈判。到最后，谈判有可能会转入一个危险的境地：如果在众多选择中，有一种方案有冒头的趋势，人们就无法再理性探讨每一个方案的利弊，而会将注意力集中在这个现阶段最优的方案之上，并选择性地指出这个方案的不好之处。这有点像心理学上说的证实性偏见。因为人们更愿意将热情和精力投在一个方案上，并将之付诸实践，他们不想再公正且全面地去评估每一个方案了。

只有再加上另一种组织结构因素，才能组成所谓的证实性偏见。因为有各式各样的策略，也有多种类型的交易方式，这就需要你利用各式各样的资源，广纳人才到你的阵营，而且还要消耗许多的社会和政治资产。若是你一条路走到黑，再想转变可就难了。有的时候，会突然冒出许多组织结构上的各种势头，行动中某一个阶段也需要许多战略性的投资；如果你想改变，无论是在心理上、结构上，还是政治上，都非常困难。

古巴导弹危机的时候，肯尼迪总统坚定不移地认为，任何方案，若确定并非毫无作用，万不可随意丢弃。之后大家也清楚地看到，温和政

策（海上隔离、联合外援、谈判）确实比进攻政策（军事进攻）要智慧得多。总统先生要求，要不断地去完善任何一个方案，将其当作我们所选的策略。事实上，直到肯尼迪总统到国家电视台对公众宣布他准备对古巴实行何种政策的最后一刻，他是有两份演讲稿的，而且每一个都准备得很充分，以防最新的信息和分析出来之后发现之前的策略是错误的。在几年前向公众提供的那些公开文件中，我们能发现，有时候在策略上做一些转变十分必要，下面这段话是总统当年的开场白：

我亲爱的美国同胞们，我现在心情很沉重，但是为了充分履行我所处之位的誓言，我宣布我已经安排完毕——派出了我们美国的空军——当然，我们的军事行动只会采用传统战争武器，而我们的任务是，将古巴境内的核武器移走。[99]

哪怕是在最后一刻，总统也在心理上、组织上和政治上做好了充分的准备，以备更好的方案提出之后可以随时更换上来。

千万不要在非必要之时选择一个看似能赢的方案，我们的思维一定要更开阔，要时刻在心理上、组织上和政治上做好改变的准备。

在这一章，我们探讨了复杂且近乎无法掌控的谈判环境，正如我们看到的那样，哪怕是面对着许多不确定性，也可以做出最有效的选择；你可以抬高自己的位置，创造更多价值之选，在谈判桌上备着所有的方案，直到有你觉得是最优或是不得不接受的方案，才可以带离谈判场。在这一章，我们也发掘到，如果你能勾画出谈判空间，三边思考，而且能掌握谈判桌之下的行动或方案的话，那么你会更愿意主动冲破僵局，解决双方之间的冲突。

话是这么说，但是有时候最难解决的问题并不是很复杂的那种，有时候觉得谈判困难，反倒是因为太过简单：你勾画出谈判空间，并理解得很好，但是有的人一直在浪费时间，也没提供你所需的筹码；这个时候，你的方案由于时间紧迫而毫无头绪，如果有也只会让事情变得更糟，反观你的对手，手握一副好牌，而且没把你当作善类。你的选择太少，而且也不合你心意，说不定糟糕至极，这个时候，你接下来还能怎么见招拆招？同理心将如何帮助你？我们一起来发掘吧！

第十七章　是合作伙伴，而非敌对方

陷入困境

我有一名学生，他名叫萨姆（Sam），是一位非常成功的企业家。不久前，他发现自己时运不佳，陷入了一个大麻烦。[100]其实事情一开始进展得很顺利。一年前，一位零售商给萨姆打来电话，问他是否想赚取“外快”。这位零售商是美国最大的零售商之一。据说这笔买卖相当靠谱，没有什么陷阱。这位零售商决定改换他的供应商，让一家海外亚洲公司来负责供应一款设计独特的服装。由于这位零售商之前从未和亚洲公司合作过，因此他向我的学生，也就是萨姆，寻求帮助。那时，萨姆和这位零售商已经建立起了良好的商业关系，尽管他不太清楚那家海外亚洲公司的情况，但已经对该公司所在地区的制造业格局了如指掌。而这位零售商希望萨姆的公司能够扮演一个中间人的角色。除了在购销产品上做一些协调工作以外，萨姆的公司几乎无须做任何其他工作，就能从每一笔交易中获取一定比例的报酬。如果一切进展顺利，萨姆的公司每年能赚取一百多万美元的利润，这对萨姆来说可是笔可观的收入。

然而好景不长，萨姆当中间人才几个月的时间，就收到了一家美国制造商寄来的信件。信件中指出，亚洲公司在制作这款衣服的过程中，已经侵犯了该制造商的专利。鉴于当事人关系的性质，该制造商对零售商、亚洲公司以及萨姆提起了诉讼。这家美国制造商表示可以在庭外和解，但索要一笔巨额的和解金。从法律上讲，美国零售商处在一个非常安全的位置，他也就没有什么动力去和对方谈判；出于实际原因，亚洲公司又很难承担起打官司所需的费用。在这种情况下，只有我的学生——萨姆——被置于所有问题的焦点，并且美国制造商将所有责任都推到他的身上。之所以会这样，是因为这不仅涉及专利侵权的问题，还在于亚洲公司介入其中，削减了原有的价格，致使美国制造商作为原有的供应商对此非常不满。

萨姆既不想支付几百万的和解金，也不想去打官司。于是，在这场纠纷中，他决定向两位商业同盟求助，希望其中一位或两位能够筹些钱来解决这个难题。然而，美国零售商虽对萨姆陷入此种困境感到非常同情且也觉得十分歉疚，但表示只会为他出庭做证，无法在金钱上提供任何帮助。此外，亚洲公司声称此行为并不构成专利侵权，他们也就没有理由去向萨姆提供资金上的援助，况且该公司并不在美国法律的管辖范围内，就更不会在乎萨姆的处境是怎样了。萨姆现在孤立无援，他曾试图通过律师与美国制造商沟通，表示尽管自己在这场纠纷中是清白的，

但愿意支付几十万美元以求和平解决这一纠纷，避免双方对簿公堂。但这一尝试却以失败告终，他们还是在法庭上见面了。

双方的官司持续了7个月之久，萨姆已经支付了40万美元的诉讼费，而法院却判决美国制造商胜诉。萨姆被要求赔偿200万美元给美国制造商，这个数额是萨姆在打官司前所赚利润的4倍，自从他卷入这场官司起，他就没精力再去进行正常的交易了。萨姆目前的选择十分有限，他要么支付赔偿金，要么不服判决结果继续上诉，要么再去尝试庭外和解。支付赔偿金的话，数额太大，萨姆承担不起；考虑到美国制造商已经胜诉的情况，寻求庭外和解更是难上加难。他的律师团认为，目前最明智的方法是不服从判决结果继续上诉，但这一举措能够扭转乾坤的希望也非常渺茫。萨姆该选择哪条路？试想，你已经在法庭上败诉了一次，对方目前已占尽优势，而你却面临着数百万美元的巨大损失，并且你的同盟没有一位向你伸出援手，而纠纷的另一方却对你现在的悲惨处境无动于衷，你现在该怎么办呢？

◎不伤财，不劳神

一天，萨姆正闲坐着跟别人谈起他的不幸遭遇时，脑海中突然出现一个念头：如果将我的遭遇告诉谈判老师，他会给出什么建议呢？其实，得出这个问题的答案并不费力，只要我们按照价值最大化结果的思路来看待这个问题就好了。也就是说，在这种情况下，我们在充分考虑各方的利益、约束条件和备选方案的基础上，哪一种方式或结果能够使整体利益最大化？然而，目前殚精竭虑地去想如何使整体利益最大化还为时尚早，我们首先应该思考最理想的谈判状况应该是怎样的。因此，萨姆开始制作一个谈判空间的表格并对这个表格进行了深入的思考。

最开始，美国零售商与其他三方的关系是这样的：

	与零售商的关系	销售的产品	是否是零售商最好的合作伙伴
美国制造商	好	昂贵	是
亚洲公司	无关	便宜	否
我的学生萨姆	好	无关	否

自从亚洲公司在我的学生萨姆的帮助下，削减了美国制造商提供的原有价格以后，情况就发生了改变：

	与零售商的关系	销售的产品	是否是零售商最好的合作伙伴
美国制造商	好	昂贵	否
亚洲公司	无关	便宜	否
我的学生萨姆	好	无关	否
亚洲公司＋我的学生萨姆	好	便宜	是

亚洲公司专利侵权的事情一经发生，加上美国制造商将另外三方告上了法庭，此时的情况又出现了新的变化。美国制造商同零售商的关系已然陷入低谷，而亚洲公司的产品也再无办法在美国销售。

	与零售商的关系	销售的产品	是否是零售商最好的合作伙伴
美国制造商	差	昂贵	否
亚洲公司	差	无关	否
我的学生萨姆	要好	无关	否
亚洲公司＋我的学生萨姆	不明	无关	否

经过之前的准备工作之后，我们现在开始用价值最大化结果的思路来分析现在的情况。美国制造商有实力从萨姆身上榨取钱财，但另一方面，他却损失了更大一笔钱：没有人能向零售商销售任何产品。法院可以判给美国制造商几百万美元的赔偿金，但更多价值数百万美元的买卖却因此化为泡影，因为没人能进行必要的资源组合，即与零售商的友好关系加上可以销售的产品。然而，有一个联合体可以将这两个资源摆在台面上，那就是美国制造商和萨姆组成联盟。这种联盟是否有效呢？

萨姆打电话给美国制造商公司的执行总裁，说他正乘飞机去往该公司准备与这位执行总裁会面。“我有一个主意要跟你分享。如果我不能在20分钟内说服你，我就立马买机票打道回府。”听完萨姆的话，这位执行总裁同意和他见面。在去会面的路上，萨姆又给零售商的联络人打电话，告知他们他准备在这次会面中想要提出的大纲和计划。听完，这些联络人非常支持萨姆的想法，并鼓励他进行这样的尝试。

在执行总裁的办公室里，萨姆阐述了他对整件事情的分析和自己的想法。首先，美国零售商是绝不会直接从起诉过他们的制造商那里购买产品的，但美国制造商的专利产品质量上乘，且再无其他的制造商能提供这样的产品。而萨姆却和美国零售商维持着良好的关系，况且美国零售商对于将萨姆卷入这一麻烦感到有所亏欠。因此，凭借这一优势，萨姆表示可以成为美国制造商和零售商的中间人，从而缓和他们之间的尴尬局面。美国制造商需要在与零售商的协商中做出一些让步，以掩盖他们之前的过节儿，但他们恢复原有的交易关系的可能性还是存在的。虽然途中就一些数额的问题进行了讨价还价，但结果他们还是在以下几方面达成了一致：（a）萨姆需要事先向制造商支付几十万美元，这些金额的一部分是用来补偿制造商的诉讼支出的；（b）萨姆将成为制造商和零售商的专有中间人，而这意味着在接下来的几年里，萨姆的公司将会接到数百万美元的买卖；（c）萨姆还将成为美国制造商在海外市场的专有经销商，这对他来说又是一个十分珍贵的收获。

三方都签订了协议，萨姆时运逆转，终于走出了困境。

◎是合作方，而非敌对方

当你遭到他人的起诉，你会如何看待这个人？大多数人会把这个人看成自己的敌人，或至少是一个对手。这种看法是可以理解的，却隐含着危险，因为我们如何看待谈判桌上的另一方，将会直接影响我们的思考方式和行为方式。当我们视对方为敌人时，我们往往会变得斤斤计较、消极处事，也不愿意和对方开展建设性的工作。这种倾向，无论是对我们，还是对他们，都是得不偿失的。

我曾在武道场上训练过，在那边，你很少会在课上听到学生们提出这样的问题：要是你的敌对方比你强大该怎么办？要是你的敌对方这样子抓住你该怎么办？要是你的敌对方……

如果有人说出这样的话，经常会被武术老师教导一番。每当他的学生用“敌对方”来称呼课堂上与其练习的同学时，武术老师都会予以纠正。“他们是伙伴，不是敌对方。要记住，和你对打的同学可以帮助你更好地学习武术。如果你将他们视为敌对方，你又怎么能从他们身上学到东西呢？”

这个道理同样适用于谈判僵局和激烈的争执中。从我的学生萨姆的经历中，我们可以看到，单方面去看待别人，有时会很危险，尤其是你给这些人贴上敌对方或敌人的标签。如果你单单通过他人先前的行为，来将这些人分门别类的话，游戏规则一旦改变，你可能就会错过随之而来的机会。在萨姆的案例当中，美国制造商最开始被萨姆界定为一个陌生人，之后又变成一个对手，而最后却成为他的一个同盟。而亚洲公司最开始被界定为萨姆的战略伙伴，却不到几个月成了法律责任的承担方。化解萨姆所遇难题的最大障碍，便是最开始，萨姆没有认识到局面会不断变化，也没有认识到人们能够摆脱那些固有的标签。

给人贴上标签确实能为描述一个人提供便利（“她是我的竞争对手”），但这种行为不可避免地有其片面性和局限性。请时刻记住，你所接触的人不是所谓的竞争对手或同盟者，也不是你的敌人或朋友等，他们单单是个人，和你一样，有自己的利益、约束条件、备选方案和不同角度（ICAP）。作为一名谈判者，你的任务就是了解这些因素，并在此基础上审时度势，随机应变。我在谈判过程中发现，将所有人贴上合作方的标签始终会起到一个积极的作用（无论他们表现得像你的“朋友”或“仇敌”），因为这样会时刻让我拥有一颗同理心，就算是在最困难的人际关系中，也不会错过任何合作的机会，并及时抛弃那些固有的观念，变不可能为可能。

无论在什么类型的冲突中，也无论冲突的程度有多激烈，请将对方看作你的合作方，而不是你的敌对方。因为与一个“敌对方”进行换位思考或合作都将是一件十分困难的事情。

◎寻找创造价值的途径

在生意场上，谈判者时常会谈到“创造价值”。这是在提醒谈判者们，可能有改善所有人交易状况的方法，或至少能够改善某些人通过伤害他人来获取利益的交易状况。交易高手应该努力提升共识，创造更多

的价值。毕竟，你也不想就如何划分100美元或200美元的问题而争执不休吧？实际上，当达成协议有更多的利益可图，或当因没达成协议会造成更多损失时，人们会更容易找到解决的方法，更不用说这样做收益巨大。

这个准则适用于所有的谈判场合，也就是说，它适用于所有需要人类互动的领域中。谈判者无论是就协议条款讨价还价，还是面临谈判僵局，又或者正处于激烈的争执，都需要去创造价值。在相对简单的局面里，我们很容易看出创造价值的必要性是什么。例如，在美国国家橄榄球联盟或美国全国曲棍球联盟中，你成功阻止了一次罢工或停摆，创造了相应的价值，因为只有继续进行比赛，你才能让资金源源不断地（从观众、广告商那里）流入整个运作系统中，这样你才能从中分一杯羹。为了达到这个目的，你需要解决一些难题，比如你需要就收益分成的问题做出让步，但起码现在你很清楚应该向哪个方向做出努力。

当局面变得复杂时，想要创造价值并不是件易事。也许那时会有许多谈判方参加谈判，会有各种各样的利益，会有许多错觉让你认为你选的这个策略就是正确的，或者你会不清楚谈判的目标究竟是什么，又或者人们在决定一个谈判目标上很难达成共识。比如说，萨姆也不清楚他现在应该努力去完成的事情究竟是什么。是将和解的代价降至最低？是找到能够打赢官司的方法？还是试图与美国制造商建立友好的关系？或者将这些问题交给律师处理？又或是找到向亚洲公司施压的方法？

在这种情况下，有一个便捷的方法来帮助你找准目标并从众多备选方案中选择最佳方案，这个方法就是你要问自己：哪种是价值最大化的解决方法？通过关注价值最大化的谈判原则，我的学生能很快转变自己的观念，他能意识到让所有人都能得偿所愿并不是天方夜谭，而且他也意识到一开始就假设这场争执是处于零和局面是不明智的。从创造价值的角度去思考问题，还能让我们看到更多之前没有察觉到的备选方案。举例而言，从直观上讲，你并不会与一个曾经起诉过你的人建立业务合作关系，除非你能在任何情况下都不带主观感情地进行价值创造。这里，我们又能看到在谈判过程中将各方视为合作方，而非敌对方的价值所在。当你把他们当作合作方，你更有可能找到创造价值的方法，并运用这种方法解决面临的问题。

谈判前先问自己：什么是价值最大化的结果，是否存在创造价值的

途径？

◎首先，去想象极限状态

人们之所以没法成功创造谈判中应有的价值，其中的一个原因就在于，谈判局面似乎已达到极限的状态。因此，他们想当然地认为已经不会再有任何好的解决方法了，也就放弃考虑其他存在的可能性了。然而，这类想法有时是会改变的。在我的学生中，有些是做执行方案的，其中一名学生在他们的家族企业中担任总裁一职。在这个家族企业里，公司90%的事务都掌握在他的父亲手中，尽管表面上他的父亲已经退休，但还是对公司的事务施加极大的影响。我的学生和他的父亲这些年在大小事情上没少发生过争执，最终他决定和父亲进行一次交涉，鉴于当前糟糕的甚至还在不断恶化的形势，谈谈他们以及公司该如何向前迈进。而我的学生的决定却不断被他父亲无视，甚至在一些问题上，他的父亲大肆介入，而我的学生却对此知之甚少。此外，我的学生一直无法摆脱他父亲的影响，以至于在员工和顾客的眼中，他只是个“傀儡”总裁，他和他父亲之间的交涉显得相当严峻。我的学生与他父亲的矛盾已发展到这样一种地步：要么他离开家族企业，要么他的父亲不再介入公司事务。而不管怎样，我的学生认为他和他父亲之间的交涉会充满愤怒、仇恨，甚至还有冲突升级的潜在可能。所以，我的学生有些害怕和他父亲进行这样的交涉。他不清楚该如何开始这场交涉，提出哪些问题，甚至自己倾向于什么样的交涉结果。

当我听完他的故事以及他对即将到来的灾难的预测，我首先问了一个问题：你觉得交涉后两人分道扬镳，与在交涉前双方进行一次促膝长谈，哪个对两人来说更快乐一些呢？他陷入了沉默。之后他告诉我，他从来没有想过这种可能性。我对他说：“想象一个世界，在那里你和你父亲都很乐意去和对方沟通。然后你现在可以将那幅图景告诉我。那样的世界会是什么样的呢？”自此以后，他和他父亲的沟通就产生了变化。他开始谈到，当他想到他父亲经过几十年的打拼才得来今天的事业，而如今面临着退休，他父亲将会是什么感受。他也很后悔在工作之余他们很少在一起相处，因为两个人谁都不想再与对方争吵。他也在考虑他父亲是否也想进行一次沟通。他始终还不知道化解他们矛盾的正确方法，但他对自己很有信心，因为这次他能敞开心扉，也能进行一次创造价值的沟通。我并不知道这个故事的结局，但当他暂且搁置手中的执行项目并回到他的家族企业中时，他告诉我他很期待能见到父亲，也很

期待能和他父亲交谈。

当你面对另一方不肯妥协的局面时，同样的方法可以帮助你化解这种局面。举例而言，在生意场上，当对方说他们没法做到某些事情，或他们无法接受我们的要求时，我会对他们说出之前对学生们说过的话："请想象一个世界，在这个世界里你肯说出'可以'，然后跟我说说那个世界的情景。那样的世界将会是怎样的呢？"这有助于将双方的对话从我们不能做到什么转变成为什么我们不能做到。有些时候，尤其是当双方似乎难以达成一致时，人们向对方说出"不"字是没有经过深思熟虑的，他们没有想清楚在什么情况下他们可以接受，为什么当前不能接受。当然，有时这样的协商方法始终无法扭转乾坤，最终还会以失败告终。但其他时候，我们往往可以用无法预料的方法来解决他们的困境。至少，如果我们相信未来交易可以达成，我们现在已经清楚什么事情是需要去改变的。

让人们去想象一个世界，在那里那些似乎不可能的事情都成真了，然后让他们告诉你那个世界将会是怎样的情景。

通过将对方视为合作方而非敌对方，通过注重运用创造价值的原则，通过引导对方去打破原来看似不可能的各种假设，你突破谈判僵局、缓和激烈冲突的可能性就会大大提高。当然，你可能还是需要克服各种障碍，需要管理谈判流程，并且需要帮助对方说服另一方去接受这笔交易，等等，但你却更清楚你的谈判目标是什么，并且接下来你需要走哪一步。

在结束这一章之前，我想说说那些许多人认为最糟糕的谈判局面。这些局面往往表现在谈判各方长久不信任彼此，怀有强烈的敌意，并且一直以来对各种事情都很不满。我们将会去探讨为什么各种各样的看法会始终存在——有时这种看法会延续好几代人。并且，也会去思考我们该如何改变我们的方式和观念，去处理那些似乎非常棘手的冲突。

第十八章　对比地图

制图学与语言学中的启示

有人认为，人类标注天体位置的地图要比记录地球的地形图早很

多，是最古老的地图。然而，我们使用地球的地形图却已长达数千年。这些记录地形的地图有许多优点，但最根本的一个优点，大概是它能帮助我们行走在不熟悉的地域中，而不会迷失方向。像这样，这些地图充当知识传送的通道，帮助那些没有经验的人站在前人的肩膀上继续前行。如今，在现实生活中，这样的表达随处可见：无论是在我们的车里，还是在我们的电话中，又或者是在我们的脑海中。但有时，这种表达会让我们陷入麻烦。

我出生于美国，但在5岁时，全家就搬到印度生活了几年。结果，我在印度度过了我早期的学校生活，而在九岁时我又回到了美国。当在美国重新上学时，我遇到了一系列问题，这些问题是所有进入或重新进入一个不同国家接受教育的人都能遇到的，无论是社会上的问题，还是学业上的问题，又或者是文化上的问题。可之后，我又遇到了一些貌似不在这些范围内的问题。有很长一段时间，我都苦苦思考那些对我来说似乎毫无意义的事情。简单地说，为什么在美国，没人知道印度在地图上是什么样子的？在这个我几乎度过了5年时光的国家里，它的地图被悬挂在墙上、出现在教科书上、印在教室的地球仪上，似乎这个世界正如我之前所看到的那样熟悉。

◎理解极限之状态

请先设想一下，如果你来自美国，你首次去欧洲或亚洲旅行，却发现那里的每个美国地图都没有画出佛罗里达州，或可能是得克萨斯州，又或者是缅因州，但那里的人几乎不会因此而感到困惑或困扰。而在我的情况中，美国的印度地图里，印度北部的非常重要的部分却似乎没有被画出来。这在我看来是十分奇怪的。

最后，我终于明白产生这种认知的原因了。世界上几乎其他所有国家都认为，印度所称的“查谟-克什米尔邦”包括很大一片区域，这片区域（克什米尔）是一个争议地区。而问题就产生于此。当然，每个印度人都知道克什米尔地区存在争议，关键是除印度以外的其他国家认为克什米尔就是争议本身。之后，我意识到另一个卷入克什米尔争端的国家——巴基斯坦，这个国家的人们平日所看的地图也许又是另一个版本，和我在印度所看到的大相径庭。[101]

十多年前，当我还是孩子的时候，遇到的这个问题并非特例，即使

近年来，世界变得更加扁平化，各国的联系也在不断增强，可到目前为止，谁也没有做出什么行动来改善这一问题。2010年，《华盛顿月刊》刊发了一篇题名为《不可知论的制图学》的文章，文章中简单介绍了作为世界最受欢迎的地图应用之一，也就是谷歌地图，是如何决定世界的面貌应该是怎样的。其中，有一则故事讲到，由于技术上的问题，谷歌地图将中印的争议地区（藏南地区）划分给了中国，随着对这一事件的深入了解，作者揭露出一个十分有趣的事实：

谷歌为中国用户单独订制了一个地图网站，网址是ditu.google.cn。这个网站即使在强大的中国防火墙下也能正常运行。这不单单只是中国做出的一次让步，实际上，谷歌的地图工具在一些特定区域保留了32种不同的版本，这些版本适用于世界上的不同国家，并且每一种版本都经受住了对应国当地的法律。[102]

当谷歌于2005年首次启动地图应用程序时，它向世界宣称："我们认为地图可以变得既实用，又好玩。"然而有时，结果往往是它既不实用，也不好玩。当然，这一问题已不再局限于地图本身。人们从制图学中了解的真相与人们从历史中了解到的"真相"是一致的；人们总是无意识地或无明确意图地用一种自私自利、身份保护、文化复制的"有色眼镜"去审视那些实际上心怀善意的人和机构。

冲突的各方人员，从他们记事起，并在他们的成长过程中，只要他们任何人曾翻开过一本书、打开过电视、听过演讲或拿起一份报纸，他们各自再现现实的方式都是完全不同甚至是互相对立的。

就拿语言的案例来说，古巴导弹危机由于经常在政策制定者、领导人和谈判者的课堂上被提及而被这些人铭记于心。重要的不仅仅在于为什么我们会记住这个危机，更在于我们是如何记住这个危机的。所以，我们有必要提出下述问题：为什么我们将这场危机称为"古巴导弹危机"？为什么不用其他名称来称呼这场危机？如果将这场危机改成"加勒比危机"会怎么样呢？或者，打比方说，将其称为"十月危机"又会怎样呢？

其中一个显而易见的原因是："古巴导弹危机"比另外两个名称更为生动——至少，这场争端与古巴的导弹有关。但是，也许这个故事还有其他因素存在呢？我在上文提到的那两个名称既不是我随机选的替代名

称，也不是我自己随便创造的名称。你觉得这些名称来自哪里？

实际上，若我们稍微回顾一下，就会发现这两个名称均是其他国家用来称呼同一个危机的。在俄罗斯，同样的危机被称为“加勒比危机”并为人们所铭记；而在古巴，则变成了“10月危机”。这些不同的名称反映出这两个国家对同一危机的不同叙述手法。从苏联的角度来看，问题的实质不在于古巴导弹本身，而在于古巴导弹只是冷战冲突大背景下的一个因素，其实还有其他同等重要的因素，比如美国在土耳其布置的导弹、越南的冲突升级、柏林的紧张局势等。实际上，在那一时期，苏联和美国在世界的许多地方都存在多重危机，而古巴导弹危机仅仅是发生在加勒比海的一场危机。与此同时，从古巴的角度来看，古巴与美国几乎每个月都会爆发一次危机；而这场危机是“10月危机”，它区别于其他发生在1月或2月，甚至是一年中其他月份的危机。

如果谈判者不去试图理解谈判桌的另一方对于冲突的看法，谈判者就很难有效地处理这场冲突。实际上，肯尼迪总统要想最终和赫鲁晓夫总理达成一致，他站在苏联的角度去看待这场危机是十分必要的，他需要明白苏联之所以在古巴布置导弹，与美国在土耳其布置导弹给苏联带来的威胁是分不开的。不仅仅是在冲突的时刻，在谈判的过程中，我们都有必要去理解双方互相对立的想法。人们用不同的方式去铭记、记录和诉说过去发生的冲突，而对这些不同方式的理解，同样能帮助我们在冲突发生时能先发制人。当先发制人的战略实属不可能时，对对方想法的理解至少能够使发生龃龉的谈判双方在接下来的谈判中多一些谦虚谨慎和互相尊重。

◎冲突的社会因素

当人们穷其一生来追求真理时，他们开始相信那些和他们意见不一致的人是无能的、无知的或者是不怀好意的。然而还有其他的可能性，也许对方只是被洗脑了，而我们也是如此。人类的身份认知和利益界定都是社会建构出来的。这能解释不仅在国家之间会存在深刻的冲突，就连执政党与在野党、不同的宗教信仰、反对人工流产合法化和支持人工流产合法化的双方、工会和管理层，甚至存在竞争关系的公司实体之间都会出现敌对与分裂。在所有这些情境中，每一方都会认为自己的立场是崇高的、道德的，而用怀疑和嘲笑的眼光去看待对方的立场。这种差异会一直存在，而且还会不断扩大，因为谈判的每一方都会站在自己的

立场上，用符合自身利益的是非标准来评判一些事件。

人与人之间的矛盾冲突是既自然又正常的现象，然而不同民族间的冲突矛盾特征的界定往往蕴含着深厚的社会基础，并且这种冲突矛盾通常会持续数代。也许让任何一方排除或忽视来自家教的潜移默化的影响，至少在短时间内，是不可能的。同样，我们也无法向人们保证说自己可以不被这些影响所干扰。那些助长我们对其他人的恐惧和嘲笑的力量，同样能够激发起创造价值的活动。而文化自豪感和更广泛的社会认同所产生的舒适感，都在不同程度上影响着价值创造的活动。目前我们可能做到的，也是化解冲突的关键之处，在于我们要能承认对方和我们一样有自己的是非标准，去判断自己所在的立场，并且其背后的原因也和我们大同小异。承认这一点并非易事，但如果无法做到这点，就只会使双方的敌意不断升级，而距离合作共赢的目标却越来越远。

如果双方都不试着去理解对方将各自的立场和行为变得合理化背后的深层原因，旷日持久的冲突将无法得到有效化解。

◎提出神圣的要求

设想一下，以色列人和巴勒斯坦人通过谈判达成协议时可能会遇到的障碍。为了能共同想出眼前众多问题的解决方法，双方领导人需要鼓起勇气和发挥创造力；同时，为了能有效推动和平进程，双方都要努力去接受对方对同一事件的不同说法，并且这些说法都是双方心中最珍视的部分。在以色列，被称为“独立日（Yom Ha’atzmaut）”的日子，在巴勒斯坦却被称为“浩劫日（Naqba）”。因为双方从不同角度去解读历史事件，导致他们的说法会有所不同。此外，双方在许多问题上都持有相异的信念和想法：哪一国的人民在这一历史事件中遭受了更多痛苦，这片土地实际上应属于哪个国家，哪些权利是神明赐予的，还有哪些问题是应该谈判协商的。

在这一背景下，以色列总理要求巴勒斯坦承认以色列是“一个犹太国家”，并且这是和平谈判的唯一前提。[103]要想让一个人就他所认为最神圣的信仰或权利做出让步就已经很难了，况且还是在谈判还没开始时，就要求对方做出这种让步无疑是有百害而无一利。就算是日常生活中最寻常的谈判，举例来说，在商业纠纷或夫妻争吵中，即使双方都认为对方是过错方，要求对方首先做出代价高昂并且无法挽回的让步是最

无效的做法（比如，承认错误）。就算你计划在对方做出让步后，自己也做出代价高昂的让步，或者觉得只要对方做出了足够的让步，争执就能得到化解，其结果都会是徒劳无功的。

实际上，最好的结果是双方能顺利化解争执，而不用做出代价高昂的让步，但是想要得到这种结果却并非易事。即使在必要的情况下，向对方提出这种让步的要求也不应操之过急。在武装冲突、商业纠纷和与家人发生的小争吵中，也许会有这样的时候，当一劳永逸地解决纠纷的可能性变得不再渺茫，或者由于互相伤害的僵局持续了太长时间，谈判方将会对之前认为“无法予以考虑”的事情进行妥协，或者在之前被认为没有任何商量余地的地方做出让步。但这通常都不是个好主意，而且如果你刚开始谈判时就要求对方做出这样的让步，还有可能会导致谈判破裂。

去理解对方的底线在哪里，哪些是他认为神圣不可侵犯的，并避免将其作为参与谈判的前提条件。他们或许愿意在一些曾经觉得没有任何商量余地的事情上与对方进行协商，但这也只有在他们看来有一个解决冲突的可行方法或能够实现重要目标时才会做出这种让步。

◎历史往往是先入为主的

纵观世界上众多旷日持久的争端，几乎每个民族和宗教派别都会要求对方承认他们的信仰合法公正。但他们往往会得出这样的结论：对方对合法性和公正性没有丝毫兴趣，因为他们提出的这些要求都被一一拒绝了。但我们不能只是因为对方没有答应我们的要求，尤其是在我们还没有谈到对方的核心需求该如何被满足时，就质疑他们的品格或意图。问题的关键在于我们对什么是罪大恶极或最崇高的道德使命，又或者是首先需要解决的问题的认知，在很大程度上取决于我们在图书馆阅读的是哪本历史书。

在《大仇，小室：北爱尔兰和平》（Great Hatred, Little Room：Making Peace In Northern Ireland）一书中，作者乔纳森·鲍威尔（Jonathan Powell）详细叙述了一个事件，这个事件是关于构成北爱尔兰争端的一些言语矛盾是如何变成当时的热门话题的。在1997年的12月，新芬党（激进的爱尔兰共和军的政治组织）的领袖马丁·麦吉尼斯（Martin McGuinness）正在走访唐宁街10号，在这条街上坐落着英国首

相的官邸。在要进入内阁会议室时，麦吉尼斯向英国首相托尼·布莱尔说道：“这里是所有破坏开始的地方。”那时，鲍威尔作为英国首相的参谋长，以为麦吉尼斯话中所指的是1991年爱尔兰共和军袭击首相官邸的事件，于是他开始细说那次袭击事件造成的具体破坏。无疑，麦吉尼斯对鲍威尔的回答感到疑惑，他澄清道，他所说的不是指6年前爱尔兰共和军的炸弹袭击事件，他所说的是1921年，就在这个小房间里，发生在爱尔兰共和党领袖迈克尔·柯林斯和当时的首相戴维·劳合·乔治之间的一场分裂爱尔兰的谈判。

从新芬党的角度来看，麦吉尼斯前往唐宁街10号的那天，以及接下来的几年里，都离不开发生在75年前的这一事件，即新芬党最后一次被邀请去唐宁街10号进行谈判的事件。从鲍威尔的角度来看，能将双方团结在一起，共同推进脆弱但最终却成功的和平进程，其中一个重要因素就是双方都谨慎且锲而不舍地去努力消除彼此之间的鸿沟，也就是“我们的短期视角”和另一方“长期存在的历史积怨”之间的鸿沟。

我曾在谈判场上见过上述所讲的各式各样的差异：劳工领袖对过去的记忆往往比管理层记得更长更久；上一回谈判失利的一方，会将这次谈判视作“扳平分数”的机会，而另一方却会用“理性”而又前瞻性的眼光看待这次谈判；员工会记得过去每一次老板都是如何对待他们的，而老板却连前几天是否遇到过这个员工都似乎需要对方来提醒。历史往往是“先入为主”的，最开始取得胜利的人，经常会被历史定格为胜者；而最开始遭遇失败的人，就会被定格为败者。除此之外，没有别的方式。

历史是在不同时间、不同人群间开始的。那些在我们人生阅历上留下印记的日子，往往是记录了我们胜利或失败的日子。

◎不要要求人们遗忘过去

如果我们忽视了这种差异，而希望所有人都能将注意力集中在“眼前的现实”，并能面向未来展开行动，那么我们就无法理解过去的阴影是如何改变人们对自我和人生目的的认知的，并且这种影响往往是深入持久的。因此，要求人们遗忘过去并不是一个有效的策略。在1973年，一位宗教领袖就认识到了这一点。当时，他是想呼吁北爱尔兰和平的，但结果反而造成其中一条主张暴力反抗的标语甚嚣尘上。这位宗教领袖激情澎湃地向群众呼吁道，现在是时候放下过去，放下那段分裂我们的

历史，而要去面向未来，展望明天。但紧接着，人群中就有人回喊道："让未来见鬼去吧，我们要活在过去！"

更明智的策略是，我们应该帮助人们在过去和未来之间架起一座桥梁。我发现，当我鼓励对方用过去的经验来帮助化解眼前的局势，而不是与对方就历史上谁对谁错而争吵不休时，谈判能进行得相对顺利一些。如果一个人感觉他们曾受到了委屈，他所得到的"教训"也许是他们不应该相信那个做了坏事的人，或者应该报复那个做坏事的人，但这样做并不能留下多大的谈判空间。然而有时对方可以得到完全不一样的教训：要求赔偿、要求对方道歉、去赔罪、去原谅对方，或者共同努力完成目标，防止未来那些坏事再发生。所有这些方式都需要双方去谈判。即使有这样的可能性，也很难指望所有人都能忘记历史上的冲突和种种坏事。在这样的世界里，或许不会有复仇的存在，但也许我们会得到一些启示或能力，帮助我们预先制止即将发生的冲突或共同谋求持久的和平。

要求对方忘记过去是徒劳无用的，然而，我们却有可能让他们找到一种价值创造的方式去帮助他们从过去吸取教训。

◎让我们开始

不久前，在飞往印度的飞机上，我正填写一份海关申报单。上面问了大多数人都能猜到的问题，包括"你携带了以下哪些物品？"，下面列出的物品中有些是违禁品。我将申报单翻过来，想看看背面所写的违禁物品都有哪些时，我发现，除了我们能想到的一些常规违禁品（毒品、假币等），一些我并没有预料到的物品也列了上去，"印度国界外的地图和文学作品"也列在违禁物品当中。

从上面的事情我们可以看出，人与人之间仅仅多了一个障碍，我们便很难察觉到其他人看待世界的角度是有多么不同了。这就给弥合不同的意见和达成一致带来了另一个阻碍。这种策略对一个国家来说绝不是独一无二的。而这就是我想讲的重点。对待争端时人们最正常不过的反应就是恐惧：害怕内部意见分歧和分裂；害怕被别人认为是弱者；害怕自己是唯一决定以礼相待或选择相对弱势立场的人；害怕自己是被剥削的一方。这种恐惧是十分正常的，也是可以理解的，但恐惧本身并不能成为我们是否跟对手打交道，或如何跟对手交锋的决定因素。并且这样

做，事情也无法向缓和或化解矛盾的方向发展。

1961年1月20日，面向全国人民，肯尼迪总统在他的就职演说中重点阐述了美国昔日的对手，并且就如何处理看似不可能的谈判局面给出了自己的建议：

所以，让我们重新开始——待人礼貌并不意味着软弱，而为人真诚与否经常需要用行动来验证，这一点双方都应牢记于心。让我们永不因恐惧而谈判，但也绝不惧怕谈判。

我们一次又一次地看到，单凭谨慎或单凭勇气都无法为人类之间的互动奠定坚实的基础。因为这两者缺一不可。双方协商谈判并不能在短期内保证成功，但连协商谈判都无法达成的话，只会延长并恶化冲突。而肯尼迪总统对所有这些内容都熟稔于心：

所有这些事情不会在第一个一百天里完成，不会在第一个一千天里完成，也不会在这一届政府任期内完成，甚至我们在地球上穷尽一生仍然无法完成。不过，让我们开始。

当遇到人类互动产生的问题时，永远不要让恐惧支配你。

第三部分课程总结　同理心之力

·同理心会帮助你想到更多的备选方案。

·当你与某些人打交道，而这些人貌似最不值得拥有某些利益时，往往是最需要你运用同理心的时候。

·留有余地。你对何时反击或何时会冲突升级的计算应考虑到伴随而来的错误和误解。

·在策略的灵活性与维护信誉之间需要进行权衡。

·不要将自己局限在不明智或不必要的最后通牒和恐吓威胁上。

·不要强迫对方在明智的决策与挽回面子之间做出选择。

·当心知识带来的偏差。

·不要光准备你的论述，还要多考虑听众们的感受。

·对方行为背后的所有潜在原因我们都要考虑到；不要刚开始就假定对方能力不足或来者不善。

·要认识到所有的障碍：心理上的、组织上的、策略上的障碍。

·要竭尽所能：锁定所有障碍，运用所有优势和筹码。

·无视最后通牒。

·改述最后通牒。

·今天没有谈判余地的事情，明天或许就有了谈判余地——要为未来的这种可能性创造动机和选择余地。

·屈服意味着“合作”而非“放弃”。要理解、采纳及影响对方的观点。

·要弥合并调解互相对立的观点。

·屈服于对方的谈判框架也许会增强你的优势和筹码。

·必要的时候，不要执着于自己提出的解决策略——但要阐明对方必须满足自己的要求。

·要多方思考。

·要画出谈判空间。

·ICAP分析法：谈判各方的利益、约束条件、备选方案和不同角度都是什么？

·要从静态、动态和战略意义的角度去分析及利用第三方势力。

·要为迎接美好的未来时刻准备着，无论是从心理上、组织上还是政治上。

·如果今天无法达成协议，就要改变自己的立场并为未来创造可供选择的价值。

·不要过早选用制胜策略。保留你的备选方案并巩固自己的能力，从而为扭转局势做好准备。

·将对方视作合作方，而非敌对方。

·将重点放在创造价值上，无论冲突有多么激烈。

·“想象一个世界，在那里有些事情能够实现。现在，告诉我那个世界是怎样的情景。”

·要理解每一方观点和行为正当化背后的根源。

·避免在一些神圣的问题上要求对方做出让步，并以此作为参与谈判的前提条件。

·历史总是伴随着冤屈开始。

·不要要求人们忘记过去——要鼓励他们运用价值创造的方式去吸取过去的教训。

·当遇到人类互动产生的问题时，永远不要让恐惧支配你。

通常我们认为不可能的事情，其实不过是一系列的工程问题——它们都不违背物理学定律。

加来道雄

第十九章　未来之路

我经常提醒我的学生，参加了谈判课并不意味着世界就能变得更美好。这门课并不能让今后与你打交道的人变得更友善、更聪明、更老于世故或更加道德高尚。我们能为你做的，就是传授给你一些谈判技巧，帮助你更好地与对方打交道，至少谈判的结果要比你没上课前好很多。这就是为什么课上所教的都是非常实用的——能增加你在谈判中取得成

功的可能性，不管谈判的另一方是否接受过谈判课程。

本书也是如此。在书中，我所做出的种种假设都是你将会遇到的最糟糕的谈判情况：激进的举措、僵局、冲突升级、暗箱操作、明显的敌意、不信任，以及没有足够的金钱和武力去解决问题。我们希望当你遇到类似的极限状况，和在你生活中遇到的一些平常谈判中，书中强调的几个原则能拓展你的思路，并提供给你有用的工具，帮助你更好地化解冲突、缓和僵局并相互理解、达成共识。

在整本书中，我一直都在强调两方面的重要性：一方面，在谈判过程中，我们应该注意到谈判各方可能会有的潜在的担忧；另一方面，我们也应该去深入了解谈判各方的不同观点。我想用最后一则故事来为这本书结尾，同时也用来提醒大家有效的谈判需要我们留心上面提到的所有问题。

◎北爱尔兰宣布和平

北爱尔兰的民族矛盾与政治冲突可追溯到几百年前，而其最近的一次冲突则发生在20世纪初。自爱尔兰从英国独立出来，南爱尔兰就成立了爱尔兰自由邦，而北爱尔兰却选择留在英国，于是爱尔兰分裂成了南北两部分。这场冲突主要与政治和宗教问题有关。那些想从英国独立出来的人被称为民族主义者，这些人主要是罗马天主教徒，虽在北爱尔兰是少数，但在南爱尔兰占多数；那些想留在英国的人被称为联合主义者，他们主要是新教徒，在北爱尔兰占多数。从20世纪20年代到20世纪60年代，北爱尔兰一直与英国保持密切的联系，但在北爱尔兰议会中，那些北部的天主教民族主义者却对这种行为表示无法接受。而这些天主教民族主义者往往在北爱尔兰占少数，并且在当地遭受制度性歧视。

冲突发生在20世纪60年代中期，爱尔兰共和军（IRA）重整旗鼓，对英国开展了武装运动。而保皇派准军事组织也成立起来，对爱尔兰共和军的恐怖袭击予以反击。随着暴力冲突不断升级，1972年丧生人数高达500人，成为最血腥的一年。截至20世纪末，在这个人口不到200万的国家，近3500人丧生，并且超过100000人在冲突中受伤。

20世纪90年代中期，北爱尔兰的和平进程才断断续续开始。随着时间的推移，人们清楚地认识到，尽管爱尔兰共和军不被允许参加和平谈判，但要想达成和平协议，就必须让新芬党参加这次的和平谈判。新芬

党是所有人公认的代表爱尔兰共和军的政治组织。1998年，英国、爱尔兰共和国以及北爱尔兰的8个政党包括新芬党，共同签署了具有重要历史意义的《北爱尔兰和平协议》。协议确定在北爱尔兰建立一个冲突双方权力共享的地方自治政府，并建立了许多委员会负责协调南北爱尔兰关系以及爱尔兰与英国本土的关系。

问题仍然没有被解决，而冲突也会进一步恶化。在之后的几年里，爱尔兰共和军解除武装的进程断断续续，而联合主义者经常通过退出议会来表示对爱尔兰共和军不配合行为的抗议，结果北爱尔兰地方议会屡次中止运作。因此，英国会从北爱尔兰收回地方自治的权力，只有当情况好转的时候再将地方自治权还回去。与此同时，双方还产生暴力冲突，只不过这些冲突的暴力程度要比前几年低许多。

2003年11月，由于对上述政治困境的不满越来越大，在北爱尔兰的选举中相对温和的政党被更加极端的政党——民主联合党（DUP，领导人是伊恩·佩斯利）和新芬党（领导人是格里·亚当斯）所打败。如果温和党派都无法就解除武装和如何在实际操作中共享权力上达成一致，这两个竞争对手又有多大希望来解决这个难题呢？在1997年，当一位记者告知伊恩·佩斯利说格里·亚当斯愿意与他坐在一起共同协商的时候，伊恩·佩斯利回道：“我绝不会跟格里·亚当斯坐在一起的……他能跟任何人坐在一起，甚至能跟魔鬼坐在一起。实际上，他就是跟魔鬼坐在一起。”[104]

尽管途中遇到了很多阻碍，但2007年3月，随着新一轮北爱尔兰地方议会选举，从前的两个敌人如今面对着面，首次达成了妥协，决定组建一个分权共享的自治政府。《卫报》（the Guardian）针对这个事件做出如下描述：“一方是资深的联合主义煽动者，另一方是激进的共和运动的领导人，他们之间达成的协议使之前双方互相残杀的局面终于在伦敦和都柏林这两座城市中结束。这是10年来，北爱尔兰追寻和平进程中重要的转折点。”[105]2007年5月，伊恩·佩斯利（民主联合党）和马丁·麦吉尼斯（新芬党）分别宣誓就职，前者就任首席部长，后者则是副首席部长，至此英国对北爱尔兰的直接统治也宣告结束。

经过百年的努力，两个敌对党派终于能进行一次和平会面，而当人们试图将这次会面进行报道时，没有一个调解人能保证全程不会有什么差错，比如双方会发生口角，一方试图表现得高人一筹，又或者在会面

的最后一分钟一方向另一方提出要求。在佩斯利和亚当斯的例子中，值得庆幸的是，当上述提到的情况发生时，由于运用了一些小技巧，最终能够转危为安，促成了和平会面的顺利进行。乔纳森·鲍威尔在他所著的书《与恐怖分子对话》（Talking to Terrorists）中写道："当北爱尔兰进程进入最后阶段，并且伊恩·佩斯利也终于同意和格里·亚当斯见面的时候，我们被一个问题给难住了：他们应该坐哪儿。佩斯利想坐在共和党代表人亚当斯的对面，这样双方看起来像是对手，而非朋友。但亚当斯却坚持要坐在佩斯利的旁边，这样他们看起来才对等，更像是同事。"[106]

显然，不仅只有越南的和平谈判才会遇到座位安排的难题，在这种情况下，你该如何说服谈判各方暂且将这些似乎琐碎的要求搁置在一旁呢？随着最后期限迫在眉睫，你该如何劝说其中一方做出和蔼的让步呢？而事情的结果却是，你往往无法做到上述的这些事情，因为当有一部分人把一些问题视作原则性问题时，他们就会变得有些固执。所以，在这些方案都被一一否决的情况下，你就需要进行创新，而创新就要从挑战你最基本的假设开始。对于如何解决这一难题，鲍威尔是这样说的："我们最开始也被这一问题给难住了，直到有一位聪明的北爱尔兰办事处官员想出了一个点子，那就是造一个新款式的桌子，这个桌子是钻石形状的，我们可以让他们坐在钻石形状的顶点处，这样他们既是相邻而坐，同时又是相对而坐。"[107]

这，就是他们化解上述难题的方法。

◎创新性与警惕性

我过去经常对一件事感到疑惑，那就是为什么我孩子所上的小学会将木工课作为他们的必修课。我上小学的时候就从没上过这门课。当你进入了激烈又丑陋的冲突世界中时，你会发现这个世界杂乱无章、颠三倒四，你会庆幸自己曾经磨炼过的每一种本领，庆幸自己曾经运用过的每一个技巧，并庆幸自己曾在课上学到的每一个知识。正如我们所看到的，时刻做好准备是必不可少的，但当一些意外情况发生时，光有准备是不够的，创新在这时起着不可替代的重要作用。这没有什么好惊讶的，如果有一个能够解决所有问题的万能方法，那么世界上就不再会有问题存在。当我们擅长去利用自己身上的所有资源优势——不光是金钱和武力，还包括架构之力、流程之力和同理心之力的时候，我们想出独

特的方法来解决问题的能力也会大大增强。

经验同样能帮助我们认识到时刻保持警惕的重要性。当你参与复杂的协商谈判或旷日持久的争端谈判时，有时那些起初看起来不怎么重要的问题往往之后会成为影响谈判成败的关键问题。你绝不会想到，一个貌似十分简单的问题却能使我们花费几个月或几年才推动至此的协商进程走向失控。这类你永远无法预知的问题，将会激发出你的创新力和解决问题的能力。你将会时刻做好快速思考、灵活处事的准备，并且随着现实事件的进一步发展，你也将会用到本书中探讨的一些原则。但这并不意味着你要像面临着巨大困难一样去对待每一个问题，而是要多留意那些突发状况，这些突发状况往往能引发潜在的冲突，而这些潜在冲突却尚未被人察觉到。

◎没有好手段，只有好原则

我经常扪心自问，某一个特定的策略或手段是否是好的、普遍适用的。这些问题经常由这样的句式表达出来：在一场谈判中___是否明智？而问题在于，如果真有这样好的策略或手段的话，能够普遍适用的策略或手段也是少之又少。在没有对谈判情况进行进一步了解或没有问题的进一步说明又或者没有考虑极限条件的境况下，我很难回答上述这类问题。一个人只有在充分分析的基础上，才能发挥出相应策略或手段的最大功能，这样的策略或手段才是最好的。一个策略也许在某一案例中是明智的，但在另一个稍微不同的案例中就会导致灾难性的后果。同样，一个手段也许在上次谈判中运用得不成功，却在下一次谈判中发挥了其应有的效果，因为构成谈判的要素发生了变化。此外，不仅是因为想要普及某一特定手段的精妙之处是十分困难的，更在于这样的手段数目之多，难以计数。实际上，我们有无数个谈判手段可谈，因为在谈判中我们可以做出无数个行为。

与此相对，我们更应该关注的是原则，因为原则往往数量相对较少，并且经常能够被广泛应用。这些原则贯穿于我们整本书——比如，控制谈判框架、留意积极信号、给对方留足面子、有一个流程策略、先谈判流程再谈判内容、规范流程、降低阻碍谈判进程的门槛、留在谈判桌上、同理心、留有余地、全身心投入并发挥整体的力量、画出谈判空间、谋求进一步的相互理解、创造价值等。你在任何情况下做出的行为都离不开你的主观判断，但是如果你能将这些基本的原则记在心中，你

就能做出更加可靠的判断。

像这样，谈判与其他舞蹈、音乐和表演这种科学与艺术的结合体有许多相似之处。举例而言，在武术中，学生们会学到许多招数，并且也会将这些招数搭配成无数个组合进行练习，而这些无数个组合是为同样无数个情景量身定制的。但这样做的目的并不是让学生们死记在哪个特定情境中该用什么招数，因为课上所学的案例和实际遭遇攻击时的情况必定会有许多细微的差别。我们这样做的目的是要理解这门科学，并去实践相关的招数，从而更好地了解其中的原则和规律，因为即使是在你从未遇到的情况中，这些原则（包括有关拉开距离、身体动作、体脑协调和平衡性的各种原则）也能指导你如何去行动。

这一道理同样适用于谈判中。谈判时，会有许多技巧可用，并且这些技巧五花八门、各不相同。我可能会建议一个人在协商中愤然离席，直到对方降低要求；而建议另一个人始终留在谈判桌上，并争取和对方达成妥协。我可能会建议我的一个学生在和雇主就加薪问题谈判时态度一定要强硬，却建议另一位学生接受现有的待遇。我可能会告诉一位外交官或决策者要向对方发最后通牒，却告诉另一位要避开这种做法。我可能会在一场协商谈判中力推自己制定的流程，而在下一场谈判中却遵循其他人制定的流程。

在理想状态下，你会在充分考虑各种原则的基础上再去选择如何去行动。而实际上，你最好能在书中选几条你认为最实用的原则，这种实用可以体现在：那些你过去一直处理不好或还未处理好的事情；又或者是那些最适合运用到你当前所面临问题的思路和策略。当你觉得你能将这几条原则运用自如时，你可以再多加几条原则，将其熟练应用，使之变成你谈判时的有力工具。

◎人类的互动

你不需要等到谈判变得十分困难时，才开始应用书中讲的这些思路和技巧。我们每天都会参与到的谈判数不胜数，而书中讲到的原则（同理心、无视或重塑最后通牒、了解对方的约束条件、规范流程等）既适用于日常的或风险较低的谈判，也适用于那些极限谈判。

在我个人的谈判与咨询生涯中，我发现自己发挥最好的时候，往往是在我意识到无论谈判处于什么背景下或有多大的风险，所有的谈判都

离不开人类之间的互动的时候。当你与人类打交道时，你就需要对人性有一个清楚的认识。如果你能将果断与同理心，自信与谦虚之间始终保持一种平衡的状态，并且学会熟练地运用它们；同时，能够发自内心真正理解对方，并对对方产生一定的影响，那么可以说你算是“本领学到家了”，剩下的就只需考虑一些细节问题了。

无论境况有多艰难，我们都需要这样做。我总是这样告诉自己的孩子：所有的问题都能被解决。这个道理在谈判中尤其明显。你可能今天无法解决这个问题，甚至在今天看来这个问题是不可能解决的，但只要你记着所有谈判问题基本上都是人类互动的问题，那么这个问题早晚会得到解决的。因此，人类有能力去解决问题。我希望本书提供的几条原则能帮助你在未来更有效地化解困境。

最后，祝愿所有读者能够拥有更加美好、更加光明的前途。

致谢

从我作为一名凯洛格商学院（Kellogg School of Management）的研究生第一次进入他的办公室，至今已经将近20年了，如今，基思·默宁翰（Keith Murnighan）仍然是我的良师益友。我当时让他对本书的初稿发表一下评论，他就像1998年评阅我的论文那样，把书稿从头到尾通校了一遍。我拿到书稿后，发现在不到7万字的书稿上有大大小小1500处修订！基思身上有股自然之力——不知疲倦、睿智和善、慷慨大度——有此良友三生有幸。

哈佛商学院是我15年的学术家园，是一个最给力、最启迪灵智的工作场所。我的谈判、组织和市场系的同事们就像家人一样。我要感谢马克斯·巴泽曼（Max Bazerman）、约翰·贝希尔斯（John Beshears）、阿利松·伍德·布鲁克斯（Alison Wood Brooks）、埃米·卡迪（Amy Cuddy）、本·埃德尔曼（Ben Edelman）、克里斯蒂娜·埃克斯利（Christine Exley）、弗朗西丝卡·吉诺（Francesca Gino）、杰里·格林（Jerry Green）、布里安·霍尔（Brian Hall）、莱斯利·约翰（Leslie John）、迈克·卢卡（Mike Luca）、凯瑟琳·麦金（Kathleen McGinn）、凯文·莫汉（Kevin Mohan）、马特·拉宾（Matt Rabin）、吉姆·塞巴尼斯（Jim Sebenius）、乔舒亚·施瓦斯登（Joshua Schwartzstein）、古汉·萨勃拉曼尼亚（Guhan Subramanian）、安迪·瓦什楚克（Andy Wasynczuk）、迈克·惠勒（Mike Wheeler）。我要向《谈判天才》一书的合作作者马克斯·巴泽曼致以特别的感谢，感谢他将我引入著书立说的殿堂，感谢他在我学术生涯的方方面面不断地给予我引导。在哈佛商学院，我还要特别感谢迪恩·尼廷·诺瑞亚（Dean Nitin Nohria）院长，他始终是我学术努力（有时有点另类）热情洋溢的支持者。

科迪·史密斯（Cody Smith）和伊丽莎白·斯威尼（Elizabeth Sweeny）为书稿提供了许多有益的修改意见。我让科迪帮我改了许多稿，但是他非常贴心地告诉我他乐此不疲。（我有点怀疑。）我还要感谢沃利·博克（Wally Bock）、托马斯·克鲁泽（Thomas Kruse）、戴维·马歇尔（David Marshall），感谢他们对我的完整的初稿给予的反馈，非常受益。

如果没有贝雷特-科勒出版社（Berrett-Koehler Publishers）优秀团队

的努力工作，这本书就无法拿在您的手上。如果您想出版图书，可以找他们。我尤其要特别感谢史蒂夫·皮耶尔桑蒂（Steve Piersanti），感谢他在图书出版整个过程每个环节上给予的反馈和引导。史蒂夫对我本人和这本书的热忱，令我诚惶诚恐，感激不尽。

感谢乔纳森·鲍威尔（Jonathan Powell），我的同事和朋友。在探索武装冲突的领域，他的帮助和陪伴是最给力的。向你学习，与你共事，在最重要的领域有所建树乐趣无穷。

我也感谢我非常荣幸地能教到的成千上万的学生、管理人员和公司老板，也感谢我有幸提供培训和咨询的成百上千的公司。你们的最棘手的似乎无法解决的问题促使我产生了本书中的观点，而我跟你们分享观点时你们对我热情的鼓励使我把这些付诸文字。

最重要的，我要感谢我的家庭。我的父母钱德尔·马尔霍特拉和苏德施·马尔霍特拉（Chande&Sudesh Malhotra），我的兄弟摩奴·马尔霍特拉（Manu Malhotra），从我开始记事起，他们就是我力量和乐观的源泉。在这本书还处于故事收集和整理阶段时，我父母就率先给了我反馈意见，本书的终稿他们又是最后给我修改意见的人。我的妻子思加（Shikha），不但对我所有的努力给予反馈和鼓励，而且一手代劳创造环境让我追求事业，使我能够完成本书这样的项目。对你的努力付出和牺牲，我的感激之情难以言表。最后，我的孩子们——贾伊（Jai）、阿里亚（Aria）和艾莎（Aisha）——总是不断提醒我，让世界变成对每个人来说都更美好、更安全、更愉悦的地方是值得的……而且这样做是完全可能的。

关于作者

迪帕克·马哈拉（Deepak Malhotra）是哈佛商学院伊莱·戈登斯顿（Eli Goldston）工商管理教席教授，讲授不同学历层次的谈判课程。迪帕克获得过多项教学殊荣，包括HSB学院奖（HSB Faculty Award）和查尔斯·M.威廉姆斯奖（Charles M.Williams Award）。2014年，他又被“诗人和数量”网站（Poets&Quants）评选为“世界40名40岁以下（40 under 40）商学院杰出教授”。

迪帕克的处女作（与马克斯·巴泽曼合著）《谈判天才》，被国际冲突预防与解决研究所评选为“优秀图书奖”。他的第二部作品《我动了你的奶酪》，是《华尔街时报》的畅销书，并且销售了20多种语言的翻译版权。迪帕克有关谈判和冲突解决的研究频频见诸管理学、心理学、冲突解决和对外政策等领域的高端学术期刊。

迪帕克的学术专业活动包括为全球公司提供谈判、培训和咨询服务。他在政策方面的咨询侧重于帮助政府谈判斡旋终止武装冲突。迪帕克还在牛津大学布拉瓦尼克政府学院（Blavatnik School of Government）担任客座教授，讲授谈判课程。

访问迪帕克的推特：@Prof_Malhotra

获得更多信息登陆网站：www.DeeparkMalhotra.com

图书网站：www.NegotiatingTheImpossible.com

[1]《银板和约》是公元前1284年前后，赫梯国王哈图西里三世与埃及法老拉美西斯二世为中止战争而缔结的和平条约。穆瓦塔尔把写在银板上的和议草案寄送埃及。这一合约结束了卡迭什战役，维持了两国之间长久的和平。——译者注

[2]史载最古老的仲裁记录是由国王麦西里姆（King Mesilim）谈判达成的协议，这项协议解决了拉格什（Lagash）城邦和乌玛（Umma）城邦之间的冲突，当时两个城邦位于美索不达米亚的苏美尔地区（今伊拉克），这份协议的签署之日，可追溯到四千多年前，也就是公元前2500年。

[3]详情见：克里斯·比尔，《和平之法：和平条约和和平之法》，牛津：牛津大学出版社，2008，第81页。

[4]毫无疑问，有些案例的实际情况远比我在书中所写的要复杂得多：可能现实中有更多的谈判方，更多的力量介入其中，而且谈判中的问题也更加繁杂。但是我尝试着将这些案例和解决方案梳理出来，是为了说明在谈判中，其实有很多翻译策略的作用不可小觑，而且可以广泛地应用到实际之中。尽管如此，有些方案还是会出现过犹不及的情况。

[5]现实可不会自己默认分类，典型的事例中会有各种各样的经验教训，经验丰富的谈判者可以做好多事情。有些事例极易同多个部分匹配。我将我所收集的事例和经验分为三个部分来叙述，以便产生整体大于各部分之和的效果。

[6]彼得·金，《联盟办公室的无名英雄》，《体育画报》，2011年8月1日。

[7]这个事情很简单，如果我们假设NFL的收入为100亿美元，依据负责人的建议，球员的收入应是：0.58×（100亿-20亿）=46.4亿。

[8]2015—2020年的上限是48.5%。

[9]这就是说双方打算在媒体和法院面前保持一种主张和平的态度。

[10]举个例子说，如果我们只是因为100美元产生分歧，在谈判中并没有其他利益冲突或者别的问题，那么，我每得到1美元，你就会损失1美元（反之亦然）。

[11]有些事例为了不暴露个人和公司的信息，在一些例子的细节上有所改变，或者故事跳脱出现实之外，但是故事的本质和能学到的经验教训没有变化。

[12]为了保护隐私，表格信息已修改。

[13]如果你每次惩罚孩子的时候，他们有勇气承认自己哪些地方做得不对，千万不要因为他们更换策略而惊讶。

[14]本章中许多言语是直接从案例《在癌症阴影中谈判》借鉴而来，还有一些言论借鉴于迪派

克·马哈拉（这本书的作者）和贝法尔·艾德。

[15]前列腺特异性抗原（Prostate Specific Antigen, PSA）筛查需要检查血液，用来测量是否在正常的水平。PSA负责液化精液，来确定前列腺是否出现问题。如果不合常规的话，可能是由于感染、癌症、创伤破坏了前列腺的结构，导致更多的PSA在血液中释放。

[16]罗曼·古拉缇、路德斯·井上、约翰·戈尔、杰夫瑞·凯契尔和鲁斯·埃齐奥尼，《根据个性化的估计过度诊断筛查前列腺癌》，由《美国国家癌症研究所杂志》第106期刊登，No.2（2014）。

[17]是否可以适当且积极地监测病人取决于许多因素，医生必须仔细考虑。

[18]若是想看调解过程的详述，可以参考作者迪派克·马哈拉的作品。

[19]罗伯特·古丁、马丁·雷恩、迈克尔·莫兰，《适恰性的逻辑》，由詹姆斯·马奇和约翰·奥尔森编辑在《牛津公共政策手册》中，牛津：牛津大学出版社，2006年。

[20]马奇和奥尔森认为人们还应该思考如下两个（基本）问题：即我是一个什么样的人？这是怎样一种情况？相应地，人们会根据时间段的不同，扮演哪种不同的角色，选择什么样的身份呢？（如父母、雇员或者公民）并基于情况的变化，他该如何构建自己，使自己适应当时的环境（如，这是一个道德决定还是经济决定？）。

[21]关于这些话题的研究已经开展了数十年，许多学者趋之若鹜。若是想参考，或者了解更多关于话题的信息，可以阅读迪派克·马哈拉和麦克斯·贝瑟曼所著的《心理影响谈判：姗姗来迟的介绍》，刊登于《管理杂志》（第34卷），第3期（2008），第509—531页。

[22]罗伯特·西奥尼迪在其著作《影响力》（纽约：威廉莫洛出版社，1993年）中有更为详细的解释。

[23]贝法尔·艾德在2014年的时候同作者私下沟通时记载下来的。

[24]贝法尔·艾德在2014年的时候同作者私下沟通时记载下来的。

[25]心理学文献中将这种现象更精确地称为“锚定和调整不足”。人们意识到，在分析之初（也就是锚定之时）——只是初步的判断，根据对方而得出的第一个诉求等——并不是正确之选，仅仅是一个初始点；即便如此，人们还是非常重视这个初始点，之后所付出的努力，做出的合适调整，也不会太偏离它。

[26]贝法尔·艾迪德在2014年的时候同作者私下沟通时记载下来的。

[27]朝鲜于1985年签署，但在2003年退出。

[28]想了解更多关于这些谈判的背景内容，请参考尼古拉斯·伯恩斯（Nicholas Burns）的《美国同印度的战术机遇：新美印关系》，《外交事务》，2007年11/12月；巴乔瑞亚埃丝特·潘的

《美印核交易》，美国对外关系委员会，2010年11月5日。

[29]的确，无论是2006年的《海德法案》还是1946和1954年的《原子能法》，都授权美国与印度进行谈判，但是如果印度引爆核设备，那么美国将从根本上禁止与印度的核合作。

[30]康多莉扎·赖斯，美国参议院国会记录，2008年10月1日。

[31]《印度将遵守在核测试上单边中止合作的协议：普拉纳布》，《印度时报》，2008年10月3日：http：//timesofindia.indiatimes.com/india/India-will-abide-by-unilateral-moratorium-on-N-tests-Pranab/articleshow/3556712.cms.Accessed June 25，2015.

[32]《印度将遵守在核测试上单边中止合作的协议：普拉纳布》，《印度时报》，2008年10月3日：http：//timesofindia.indiatimes.com/india/India-will-abide-by-unilateral-moratorium-on-N-tests-Pranab/articleshow/3556712.cms.Accessed June 25，2015.

[33]玛姬法利，《为得到联合国安理会的支持而大力推进作为》，《洛杉矶时报》，2002年10月12日。

[34]更多关于《1441决议》请点击链接：http：//www.un.org/depts/unmovic/documents/1441.pdf.

[35]演讲全文：http：//www.un.org/webcast/usa110802.htm.

[36]“寄生”一词最初是在这种情况下由詹姆斯·吉莱斯皮和马克斯·巴泽曼记载在他们的文章《寄生一体化：包含失败者的双赢协议》，《谈判》杂志第13篇，No.（1997）：第271—282页。请参阅迪派克·马尔霍特拉和马克斯·巴泽曼，《谈判天才》，纽约：班坦图书公司，1997年。

[37]全国共有超过2500个国家历史地标。除了那些在我们国家领土和联邦内的地标，所剩不多是在一些同美国有“自由联系”伙伴关系的岛屿国家境内。

[38]国会于次年（1787）年批准条约。

[39]2014年，许通美大使在哈佛大学被授予“通过谈判方案获取的谈判成就代表奖”，由哈佛大学法学院评判授予。此番在小组讨论中，也算是伟大的谈判家事件活动的一部分。

[40]接下来所说的根据的是美国国务院所保留的历史资料中有关美国对摩洛哥的外交事务的内容。《美国同摩洛哥——良好关系的开始》，详情见：http：//morocco.usembassy.gov/early.html, Accessed June 25，2015.

[41]直到1781年，法案才被13个州正式批准。

[42]更多细节请参考：理查德·比曼，《普通诚实的人：美国宪法的制定》，纽约：兰登书屋出版社，2009。

[43]更多细节请参考：理查德·比曼，《普通诚实的人：美国宪法的制定》，纽约：兰登书屋出

版社，2009。

[44]维诺德·科斯拉在2014年10月同作者私下沟通过。

[45]“金融投资者”是将全部的希望寄托在未来能有良好回报上。但“战略投资者”还对投资的经济结果感兴趣，而且也能看到同目标公司保持伙伴关系能带来的额外利益。

[46]这类投资的两个关键考量是（a）投资钱数以及（b）对公司的股价所达成的共识。这两个因素合并来看，就能确定有多少持有权转移给了投资者。在太阳公司的案例中，因为投资者投资了1000万美元，所以会得到10%的股权，但后来再次投资之后发现，价格已经超过了1亿美元。

[47]交易中一切事务进展顺利。又经过了27年的发展，太阳公司以超过70亿美元的价格，最终被甲骨文公司收购。

[48]维诺德·科斯拉在2014年10月同作者私下沟通过。

[49]1993—1994年，双方在“不罢赛，不停摆”的承诺下开始谈判新的“劳资协议”。虽然没有达成协议，但是老板在下个赛季的伊始就牢牢圈住了球员。自那之后，每当要开始就劳资协议谈判的时候，球员都会发起罢工。

[50]早些时候球员没有工会。1917年建成全国曲棍球联盟。1967年才建立球员协会。

[51]当然，也有许多其他国家的代表。

[52]尤金·怀特，《拿破仑赔偿的代价和后果》，《国家经济研究局工作论文》，No.7438，1999年12月。doi：10.3386/w7438。

[53]欧洲协调是一个四国联盟，即英国、俄罗斯、奥地利和普鲁士，他们决定共同维护维也纳和平谈判所商定的欧洲的权力平衡与和平。法国加入之后几年就退出了，英国最终也退出了欧洲协调。

[54]虽然法国在同盟国中的战死人数占很大比例，但是德国是所有国家中死亡人数最多的。

[55]玛格丽特·麦克米伦，《巴黎1919：改变世界的六个月》，纽约：兰登书屋出版社，2002，第465页。

[56]大卫·弗罗姆金，《终结所有和平的和平：奥斯曼帝国的倒塌和中东现代的创建》，麦克米兰出版公司，1989。

[57]亨利·基辛格，《大外交》，纽约：西蒙·舒斯特出版公司，1994。

[58]罗伯特·韩约克，《北部湾之谜》，1964年8月2—4；《密码季刊》https：//www.nsa.gov/public_info/_files/gulf_of_tonkin/articles/rel1_skunks_bogies.pdf.Accessed

June 25，2015.

[59]以下文件由美国国务院记载，出自历史办公处，详见《美国外交关系》，1964—1968年，第七卷，1968年9月—1969年1月。http：//history.state.gov/historicaldocuments/frus1964-68v07.Accessed June 25，2015.

[60]以下文件由美国国务院记载，出自历史办公处，详见《美国外交关系》，1964—1968年，第七卷，1968年9月—1969年1月。http：//history.state.gov/historicaldocuments/frus1964-68v07.Accessed June 25，2015.

[61]同上。

[62]以下文件由美国国务院记载，出自历史办公处，详见《美国外交关系》，1964—1968年，第七卷，1968年9月—1969年1月。http：//history.state.gov/historicaldocuments/frus1964-68v07.Accessed June 25，2015.

[63]本·布拉特，《什么样的朋友在“老友记”的概念下算是亲密之友？》，《岩石杂志》，2014年5月4号。

[64]比尔·卡特，《老友记谈判将支付6位主演2200万美元》，《纽约时报》，2002年2月12日。

[65]罗伯特·哈克特，《在最后一季度的〈宋飞正传〉中，杰瑞陷入严重现金纠纷》，《财富》，2015年6月1日。

[66]布莱恩·洛瑞，《老友记领衔主演陷入合同纠纷》，《洛杉矶时报》，1996年8月12日。

[67]利奈特·莱斯，《“朋友”要求加薪——电视圈最红情景喜剧明星狮子大开口，电视节目未来何在》，《娱乐周刊》，2000年4月21日。

[68]沃伦利·特菲尔德，《同这样的人做朋友》，《名利场》，2012年5月。

[69]比尔·卡特，《老友记谈判将支付6位主演2200万美元》，《纽约时报》，2002年2月12日。

[70]马丹·M.佩鲁特拉、迪帕克·马尔赛特拉、J.基恩、默宁翰，《信任的归因与互惠原则》，《实验性社会心理学》期刊，39（2003），第448—455页.Doi：10.1016/S0022-1031（03）00015-5.

[71]沃伦利·特菲尔德，《同这样的人做朋友》，《名利场》，2012年5月。

[72]简而言之，防御型导弹（从陆地发射到空中）可以用来自卫，躲避美国的攻击；进攻型导弹（从陆地到陆地）可以通过瞄准美国大陆，报复美国的攻击。

[73]更多关于古巴导弹危机的信息，可以参见这个链接：http：//microsites.jfklibrary.org/cmc/.

[74]劳伦斯·张和彼得·考恩布鲁编辑，《1962年古巴导弹危机：国家安全档案馆文档读者》（第二版），纽约：《纽恩出版社》，1998，摘自罗伯特·麦克纳马拉写的前言部分。

[75]讽刺的是，1960年肯尼迪总统开始了他的任期，他指出“导弹差距”是两方最大的问题之所在。他也暗示道，当下的美国在核能力上面还处于发展阶段，所以他会恢复两方的平等地位。明显的是，无论是肯尼迪总统还是苏联方面都明白，美国的核能力远比苏联的要强得多。

[76]同样，我们也可以说赫鲁晓夫理解且尊重肯尼迪施加的约束。

[77]罗伯特·肯尼迪，《十三天：古巴导弹危机回忆录》，纽约：诺顿出版社，1969，第95页。

[78]罗伯特·麦克纳马拉，补录采访《奇爱博士：怎样停止忧虑，让我爱上炸弹》，（1965）第40周年纪念发行版，哥伦比亚三星家庭娱乐公司，2004年发行，DVD。

[79]罗伯特·肯尼迪，《十三天：古巴导弹危机回忆录》，第49页。

[80]罗伯特·肯尼迪，《十三天：古巴导弹危机回忆录》，第43页。

[81]有些事例为了不暴露个人和公司的信息，在一些例子的细节上有所改变，或者故事跳脱出现实之外，但是故事的本质和能学到的经验教训没有变化。

[82]约兰·拉尔森，《幕后的呼吁：伊斯兰教对使用电话的意见》，《穆斯林同新媒体无论在历史上还是近代上的争论》，阿什盖特出版社，2011年。

[83]《大事记：沙特王室》，《前线》PBS,
http：//www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/saud/cron/.2015年6月25日访问。

[84]这个故事的尾声并不完美。尽管费萨尔国王成功将电视引进沙特阿拉伯，但是一些抗议活动和骚乱紧随其后。这些抗议分子中有一位是国王的侄子，也就是哈立德王子，他在抗议活动中被杀害。10年之后，也就是1975年，哈立德的兄弟刺杀了国王费萨尔。

[85]简单来看，这项交易其实是选择不同的计算绩效措施的可靠性和有效性。比如，看资历可能是最简单的得到准确计量的方法（可靠性高），但是与绩效的相关性并不算多（有效性较低）。如果评判一个老师很称职、做得很好的话，会同绩效关联性更强（高有效性），但很难精准计算，且存在主观偏见（低可靠性）。学生的成绩算是置于可靠性和有效性中间的位置。

[86]这个条约人们也称之为《圣伊尔德丰索第三密约》。

[87]卡洛斯·马丁内斯·德·约卓，《卡洛斯·马丁内斯·德·约卓致詹姆斯·麦迪逊》，1803年9月27日；国家档案：在线查找，《麦迪逊文件》，
http：//founders.archives.gov/documents/Madison/02-05-02-0470.2015年6月25日访问。

[88]罗伯特·利文斯顿，《罗伯特·利文斯顿致詹姆斯·麦迪逊》，1803年7月11日；国家档案：在

线查找，《麦迪逊文件》，http：//founders.archives.gov/Documents/Madison/02-05-02-0204.2015年6月25日访问。

[89]詹姆斯·麦迪逊，《詹姆斯·麦迪逊回复罗伯特·利文斯顿》，1803年10月6日；国家档案：在线查找，《麦迪逊文件》，http：//founders.archives.gov/documents/Madison/02-05-02-0504.2015年6月25日访问。

[90]罗伯特·利文斯顿和詹姆斯·门罗，《罗伯特·利文斯顿和詹姆斯·门罗致詹姆斯·麦迪逊》，1803年6月7日；国家档案：在线查找，《麦迪逊文件》，http：//founders.archives.gov/documents/Madison/02-05-02-0085.2015年6月25日访问。

[91]弗朗索瓦·巴贝马霸，《路易斯安那的历史》，费城：凯里＆李出版社，1830年，298—299，http：//www.napoleon.org/en/reading_room/articles/files/louisiana_hicks.asp.2015年6月25日访问。

[92]托马斯·杰斐逊，《托马斯·杰斐逊致罗伯特·利文斯顿》，1802年4月18日；国家档案：在线查找，《杰斐逊文件》，http：//founders.archives.gov/documents/Jefferson/01-37-02-0220.2015年6月25日访问。

[93]阿道夫·蒂尔，《领事馆的故事》，1803年3月；http：//www.napoleon.org/en/reading_room/articles/files/louisiana_hicks.asp.2015年6月25日访问。

[94]詹姆斯·门罗，《詹姆斯·门罗致詹姆斯·麦迪逊》，1803年5月14日；国家档案：在线查找，《麦迪逊文件》，http：//founders.archives.gov/documents/Madison/02-04-02-0717.2015年6月25日访问。

[95]虽然价格低廉，但还有很多人认为购买的这个资产是一块距离遥远且作用不大的土地，有些批评者称之为“西沃德的蠢事”，后来在19世纪晚期，在这片土地上发现了黄金，20世纪60年代又发现了石油。

[96]亚历山大·汉密尔顿，《路易斯安那购地案》，1803年7月5日；国家档案：在线查找，http：//founders.archives.gov/documents/Hamilton/01-26-02-0001-0101.2015年6月25日访问。

[97]关于这种交易运作的一点背景知识：由于使用金钱在美国国家篮球协会（NBA）的球队中做交易有许多限制，你不可能简单地写一张大额支票就能从另一个队换来你想要的球员。相反，你需要学着去勾画交易。基本的贸易模式包含两个球队，每一方都会换给另一队想要的球员。如果你的队里没有另一个队想要的球员，第一种方法是，将未来你的队员纳入交易之中——X队现在换来自己想要的球员，如果将来自己队里的某个队员入了对方的眼，就要换给对方（也算是一种选秀权）；第二种方法是，将别队的球员划进交易之中——X队想要Y队中一个球员，但是自己队里的球员并非Y队所求，所以X队从Z队中找到一位Y队看中的球员。X队同Z队做交易，换来了那名球员，然后再去跟Y队交换，最终得到自己想要的队员。另外，你还有一种选择，即将前两种方法合二为一：等待别队将来招揽的球员。举个例子说，X和Z因为Z的

选秀权而做交易，但是交易中也有Y队的事情。所以当你增加其他的规则之后，事情变得更加复杂，例如球队薪水的最高限额和高昂的赋税，这就限制了很多球队支付其所有球员的费用，即便如此，在某些年也没有太严厉的惩罚措施。

[98]作者与达里尔·莫雷在2015年私下沟通过。

[99]约书亚·基廷，《最伟大的世界末日演讲》，《外交政策杂志》，2013年8月1日。

[100]有些事例为了不暴露个人和公司的信息，在一些例子的细节上有所改变，或者故事跳脱出现实之外，但是故事的本质和能学到的经验教训没有变化。

[101]克什米尔的群众对这件事自身也有不同的看法。

[102]约翰·吉维斯，《不可知的制图师：谷歌地图程序如何使公司卷入世界上一些敏感地缘政治争端的纠纷中？》，《华盛顿月刊》，2010年7—8月。

[103]巴勒斯坦解放组织在1993年承认了以色列的主权。要求公认其“作为一个犹太国家”是大概在2007年左右首次出现在外交协议的。

[104]罗伯特·菲什，《天堂、地狱和爱尔兰政治》，《独立报》，1997年2月13日。

[105]欧文·鲍科特，《北爱尔兰的主要敌人宣布和平》，《卫报》，2007年3月26日。

[106]乔纳森·鲍威尔，《与恐怖分子对话：如何结束武装冲突》，伦敦：鲍利海出版社，2014，第217页。

[107]同上。

哈佛非虚构写作课

Telling True Stories

A Nonfiction Writers' Guide from the Nieman Foundation at Harvard University

怎样讲好一个故事

[美] 马克·克雷默（Mark Kramer） 温迪·考尔（Wendy Call）编
王宇光等 译

哈佛大学核心写作课
普利策奖／奥斯卡奖／艾美奖／美国国家图书奖等众多得主
倾心讲授创作心得

中国文史出版社

版权信息

哈佛非虚构写作课：怎样讲好一个故事

作者：（美）克雷默　（美）考尔

财新图书主编：徐晓

封面设计：黎花莉

财新图书策划：张缘

版式设计：谭锴

责任编辑：张蕊燕

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊全球范围发行

Booky New Media

博集新媒

目　录

版权信息
中文版序
前言
第一章 叙事的邀请
故事之重
深入私人生活
叙事性作品的想法
戴维·哈伯斯塔姆
巨好玩的难度新闻凯瑟琳·博
第二章 寻觅、研究和报道话题
寻找好的主题：一个作者所提的几个问题
寻找好的主题：一个编辑所提的几个问题
为讲故事而做的采访：10个窍门马克·克雷默
访谈：加过了速的亲密
参与式采访：把自己送进监狱
身临现场
跨文化采访
报道自己人
从现场笔记到完整底稿
故事：从想法到发表
从没上过新闻学院的人的（叙事性）新闻学院
第三章 非虚构流派细分
人物特写
所有的特写都是史诗
游记：内在和外在的旅程
个人散文和第一人称角色
第一人称，有时就是写你自己
专栏：私密的公开对话
书写历史
调查性的叙事写作
公共广播：讲述社区的故事
第四章 建立结构

叙事作家能从编剧身上学到什么
开头的开头
倾听对象的声音：引述和对话
倾听对象的声音：保证事实和真实
故事结构
将故事和观念融合
结尾
第五章 塑造作品品质
人物
塑造人物
重建场景
设置场景
排序：线性文字
写复杂的故事
故事的情感内核
讲故事，讲真话
谈声音
第六章 伦理
事实与虚构的界线
叙事记者的伦理守则
公正对待当事人
应对危险：保护你的对象与你的故事
浸入式新闻的两难境地
个人写作中的伦理准则
说话的自由：真相的伦理
出处的伦理
第七章 编辑
谈风格
一次作者和编辑的对谈
修改复修改
100个笔记本变成35000个词
如何以小取胜
系列叙事
编辑和作者的照管手册
第八章 新闻组织里的叙事
叙事之初

报纸叙事小史
在新闻编辑室培育叙事
作为日常习惯的叙事
建立叙事团队
两种视角，一个系列：作者与编辑的讨论
团队叙事
讲故事的摄影师
叙事颠覆家：启动叙事小组
第九章 在报刊业规划职业生涯
做自由撰稿人
不停手：作者的时间管理
与代理合作
好书是怎样炼成的
出书：从主意到合同
书和市场
跨界
写作的热情

中文版序

郭庆光

中国人民大学新闻学院执行院长、教授、博士生导师

我刚刚拿到这本《哈佛非虚构写作课：怎样讲好一个故事》的译稿，就听到了一个令人振奋的消息：白俄罗斯著名非虚构作家、新闻记者、毕业于明斯克大学新闻系的斯韦特兰娜·阿列克谢耶维奇荣获了2015年的诺贝尔文学奖。对新闻工作者来说这不啻是个福音，它意味着以历史、时代、社会和人性的深度发掘为己任的非虚构写作，在社会意义和文学价值两个方面都得到了空前的承认。

眼前的这本书，就是关于非虚构写作的。它根据“尼曼叙事新闻会议”的精彩演讲集结而成，收录了美国51位最有经验的杰出新闻从业者对非虚构写作的经典心得，凝聚了世界一流记者、编辑、作家或出版人的经验和思考。书中不仅提供了非虚构写作的报道理念和社会视角，其丰富的采访实践与报道案例也让我们在阅读过程中产生思考并受益匪浅。

本书没有大而化之的理论，也没有把这些普利策奖、国家出版奖得主的经验奉为金科玉律；相反，从寻找选题、采访设计，到写作、编辑，每一个环节都有至少一章的详尽讨论。书中你也可以看到观点的争议，比如确定选题时是应该选择有陌生感、新奇感的群体还是从身边最熟悉的人入手，又如采访时到底应该录音还是不录音等等，但不管哪一种观点，都会给你深深的启发，甚至会给你带来思考后的顿悟。

这是一本好书。本书中译本的出版，是一件值得庆贺的事情，我愿意把这本书推荐给正在从事深度报道、叙事新闻、专题报道的新闻工作者和广大在校新闻学子——它可以作为一本常翻常新的案头书：当你在采访写作中某些环节或对某些问题产生困惑时，不妨听一听这些一流作者的建议。任何新闻写作都是讲故事，无论你使用什么文体，处理的是什么主题，都要面对如何让读者进入你的故事情境，如何把握叙事节奏，如何让故事主体、读者和作者之间产生情感共鸣等问题，这里有共通的传播规律。

非虚构写作，也被称为“叙事新闻”发源于20世纪前期，上个世纪60年代在《时尚先生》《滚石》《纽约客》等杂志上迎来繁盛时期，在信息超载的互联网时代，以深度著称的非虚构写作又一次展现出不凡的魅力和生命力。非虚构写作技巧包括使用场景表达、引用丰富对话、描写人物细节以及选取独特视角等，这些手法在人物报道、专题报道、专栏报道、游记采写、历史写作以及调查性报道等领域中得到广泛应用。相比于消息写作的倒金字塔结构，非虚构写作更提倡一个精彩的结尾，以系列叙事作品《天使和魔鬼》而获普利策新闻奖的托马斯·弗伦奇就认为在叙述性写作中，结尾最重要，而并不是开场。

非虚构写作可以说是精耕细作的深度新闻精品。在互联网实时传播的快节奏下，虽然即时的碎片化新闻消费成为时尚，但社会对深度新闻精品的需求并没有减弱，毋宁说更加旺盛了。在注意力瞬息转换的网络时代，如何能让社会成员静下心来系统地思考深层次的问题？如何吸引多元化的受众？如何发掘和呈现新闻的深度意义？回答这些问题，《哈佛非虚构写作课：怎样讲好一个故事》也许能够给我们提供新的启示。

在为本书写下这篇序文之际，时值中国人民大学新闻教育60周年，纪念大会之后，一些在媒体工作的年轻毕业生回到学院座谈。他们的话题自然讲到了传统媒体而今的衰退和萧条、新闻工作者的压力和落寞等等，这与他们在校时的乐观迥然相异。但即便如此，我还是从那一张张年轻的脸上，看到了他们作为新闻工作者的社会责任感和职业精神，看到了他们对探寻未知、讲好故事的追求和热情。我们都相信，新闻是社会的基本需求，专业的新闻媒体、有良知的新闻工作者是社会的柱石，无论什么时代，人们对新闻、对内幕、对故事的需求都是永久存在的，只是在当下的互联网时代，也许会换个形式出现。无论在任何时代，事实的深度发掘、真谛的本真揭示、故事的精彩讲述和内容的流畅呈现，都是不可或缺的。

最后，我还想再说一句，我认为这本书也适合更广泛的读者，无论你是否从事新闻或写作的相关工作。因为，讲故事、听故事、分享故事是我们基于社会交往和本能需求的信息行为之一。读完本书的一大触动，就是忍不住想要坐下来写点什么，感受讲述和探索带来的快乐。

2015年10月28日写于人大宜园

前言

马克·克雷默[1]，温迪·考尔[2]

写得好很难，乃至备受煎熬。写得好要求勇气、耐心、谦卑、博学、见识、执着、智慧和感受力——你孤单的书桌上都得具备。《哈佛非虚构写作课》是一部手把手的指南，从构思到出版的每一个阶段，你都能从中获益。这本文集收录了51位名家的建议，他们都是非虚构叙事在美国最有经验的从业者。

非虚构叙事有许多称谓：叙事新闻（narrative journalism），新新闻（new journalism），文学新闻（literary journalism），创意非虚构写作（creative nonfiction），专题写作（feature writing），非虚构小说（the nonfiction novel），纪录叙事（documentary narrative）。它现身于各种媒介：日报，生活月刊，周报别刊，和年度“最佳非虚构图书”名单。它迷住了公共电台听众、影像纪录片粉丝和电视观众。大学校园里，许多系科讲授某种形式的非虚构叙事，如人类学系、传播学系、创意写作系、历史系、新闻系、文学系和社会学系。各系科的老师们常常不清楚其他系科通常的方法和兴趣。本书的作者们代表了各种各样的叙事传统，如调查报道、杂志的编辑、电影制作和诗歌。因此，本书比多数教科书都别出心裁，也比许多写作技巧指南更具实践性。

我们称为“非虚构叙事”（或“叙事”）的体裁，对读者和作者都是挑战。它混合了人的事情、学术理论和观察到的事实，指向对日常事件的某种专门理解，整理归类来自一个复杂世界的信息。它始于作者走进真实世界去了解某种新的东西。《纽约客》（The New Yorker）作者凯瑟琳·博[3]写道：

这就是所谓的难度新闻。它也是孤独的新闻。不久之前，我坐灰狗长途车横越南部去为报道做采访。那一次，孟菲斯车站就是我的“凯悦大酒店”（Hyatt Regency）。结果，我的背部酸疼，我的屁股刺痛，整整四天，我住在孟菲斯车站，没能睡上一个好觉。可是，无论是从思想上还是从情绪上说，我都一点没觉得无聊——实际上，我的状态反而处在一种跟无聊截然相反的极端上。确实，这是一份孤单而且压力又大的工作。可是，当你读到……或者其他任何一位在这份工作上做了那么长

时间却又做得那么好的作者的作品，你就一定也会想到，这实际上也是一份能让你的心智得到伸展、生命得到增强，具有超级乐趣的工作。

凯瑟琳·博的这段呼吁行动的话来自她在尼曼叙事新闻会议（the Nieman Conference on Narrative Journalism）上的发言，本书的绝大部分内容也是如此。每年秋天，哈佛大学尼曼基金会（the Nieman Foundation）举办三天会议，主题是非虚构叙事艺术和技巧，包括演讲、工作坊和讨论会，主角是上千名年富力强的作者和编辑，美国的每一个州、几乎世界每一个大洲的国家都有参会者。（会议录音及更多信息详见网站：www.nieman.harvard.edu/narrative）

本书包含了会议发言人的建议和经验之谈，经过提炼和修订，面向更为宽广的讲故事人群体：非虚构叙事的从业者、学生和教师。编辑这91篇文章时，我们做了压缩、选取和重编排，并与作者一起，细细打磨它们的语句。结果我们把翻阅的60万字精简了五分之四——一大锅经验和解释的高汤。这锅汤的厨子众多，不只是列出名字的51位作者，还包括他们的老师、同事和学生，以及尼曼会议的听众，因为书中的部分材料来自于工作坊的问答段落——善思的小组讨论聚焦并推进发言人的想法。

《哈佛非虚构写作课》为非虚构故事的从事者提供了一本资料集，命名和描述了非虚构故事创作的困难和值得为之努力工作的许多方面。我们先是综述这个领域，然后探讨主题的选择和数据的收集（采访和调研）。我们探讨亲缘体裁（回忆录、游记、散文和实况报道）、叙事结构、文学品质、伦理、编辑过程、新闻工作室里的故事讲述和职业规划。

也许有些读者会从头到尾读这本书，更多的读者会将其当作参考书——一本随时待命的指南。我们对此书的设计，确保这两种读法都有收获。

非虚构写作，就要讲述真实的故事——要做好这件事太难了，而且，每一次都是那么难。我们的渴望是，当你尽力把故事讲得更好时，这本书能是你最好的伙伴。我们祝你能具备进取心和灵感，把这件重要的事做到你的极致。

马萨诸塞州，剑桥

第一章　叙事的邀请

陆丁/译

故事之重

雅基·巴纳金斯基[4]

我想让你和我一起动身。目的地是苏丹境内靠近埃塞俄比亚边境的一个饥民营。在此之前，你已经在电视里看到过那些可怕的画面，看到过那些腹部肿胀着、受到饥饿折磨的婴儿。在他们的嘴里、眼睛里，有成群的苍蝇爬进爬出，嫉羡着那里还坚留不去的最后一点湿润——那种坚留不去、直到生命逝去才会消失的湿润。而现在，你已经置身于他们当中。你是记者，为美国的一家地区性的——中西部靠上一点——中型日报工作。你的任务是写这么一个你从来没到过的地方，一件你完全没有可能去理解的事。至于你的读者们，他们一辈子也不会到这个地方，他们也不知道这些事情跟他们有什么关系——也许写上一张捐款支票除外。

现在，你到这个营地已经有几天的时间了。你每天都在这里走动，绕过、跨过聚集在这里的10万人。这些人之所以来到这里，是因为他们听说这里有水。可是，等他们到达这里的时候，所谓的水，已经变成只不过是干涸河道里的一汪泥浆——而他们中的有些人需要从埃塞俄比亚村庄走上三个星期，才能到达这个营地。

你看着那个小女孩走到河边，用碎布浸吸泥浆水分，再一滴一滴地拧到塑料罐里。你坐在诊疗处，那里等待就医的队伍已经排了有上百人。绝望的父亲们把他们的孩子塞给你，想着既然你是一个外国人，你一定是一个医生。你一定能帮得上他们。可你唯一要抛给他们的却是一个早准备好的笔记本和几个问题——这些东西，突然之间，变得太过渺小。现实，早已经不是那个能放在这些问题和这个本子里的现实。

你在营区的边界上游荡，来到那个巨大的“排放区”。那些还足够健康，足够有力气走到这里的人，会在这里解决他们的自然需求。在这些需求面前，那一点点微不足道的人类的尊严，变得如此容易被遗忘。女

人们只用自己的裙子做一点遮挡就这么蹲下来，她们的脸蒙着头巾。用这种方法，她们努力营造出某种意义上的隐蔽所。

你深一脚、浅一脚地走到石头多过土的山脚，在那里，男人们一群一群地刨着坚硬的地面，挖出深度合适的坑，轻柔地安放着那些被寿布包裹着的身体。这些坑确实不用很深，因为被埋葬的人都非常瘦。他们每天都要埋葬75个人，有时候更多。多数是婴儿。

到了晚上，你退回到那些将这可怕的世界封闭起来的草墙的后面。你瘫倒在一个小茅棚的吊床上面，羞愧于你那小小的、短暂的饥饿，以及你那自私的恐惧。你感激着这黑夜，因为这样你就可以有几个小时的时间让眼睛什么也看不到，但是你的耳朵却仍然无法停止去听。你听到咳嗽的声音、呕吐的声音、抽泣和痛哭的声音。你听见嘶喊、生命愤怒的爆发，又有75个人死去，你听见了那种咬牙切齿，又听着它吱呀着直到沉寂。

然后你就又听到了另外一些东西：歌声。你听到甜美的吟唱和深深的律动。每个晚上，一遍又一遍，几乎总是在同一时间开始。你想你大概是产生了幻觉。你怀疑你自己是不是因为恐惧而变得太不正常。人在面对这种惨状的时候，怎么还能唱得出来？还有，这歌唱又是为了什么？你躺在黑暗中，你在黑暗中怀疑，直到睡眠仁慈地向你宣称它对你的占有。天光再现，然后你睁开了你的眼睛。

我是1985年到的非洲，为《圣保罗先锋报》（St.Paul Pioneer Press）报道埃塞俄比亚的饥荒。在此之前，我从未踏足过北美之外的地区。

这歌声让我无法舍弃。我花了几天的时间，才弄清它到底是怎么回事。为了搞清楚这件事，我不得不找了一个又一个翻译，直到最后，有一个人告诉我，这是在讲故事。当埃塞俄比亚以及现在的厄立特里亚（Eritrea）的村庄终于变得无法生存，因为干旱和轰炸，他们会一起动身、成群结队，步行来到饥民营。然后他们定居下来，住在他们能找到的不管多小的棚舍里，按村落居住。只要有可能，他们就会继续他们的仪式。而其中的一个仪式，就是在晚间讲故事。老人们会让小孩子们围拢过来，然后那些歌就响了起来。

这实际上是他们的学校。就是以这种方式，他们把他们的历史、文

化和律法背负起来与他们同行。而这，也可能是我第一次清醒地意识到，讲故事，作为一种人类的活动方式，不仅强大，而且历史深远，也不仅限于某个民族或者某种文化。确实，我们的童年都曾有故事伴随，我们都是在故事中长大成人，但是，我们可曾暂停脚步，想一想这些故事如何与我们深深相连，想一想它们到底具有怎样的力量？

哪怕是面对死亡，或者应该说，尤其是当死神降临时，这些故事依然存活下去，从年长者传给年轻人，从上一代传给下一代。他们对待这些故事一如对待那些珍贵的水罐，小心翼翼，唯恐破碎。世易时移，人活人死，沧海桑田。但是故事却一直绵延不绝。

蒂姆·欧布里安（Tim O'Brien）写过一本《负荷》（The Things They Carried）。苏丹之旅后，几年过去，我偶然发现了这本书，而这本书也变成我最喜欢的著作之一。在里面他是这么写的："因为过去要进入未来，所以有了故事。因为在深夜里，你会想不起你是怎么从原来走到的现在，所以有了故事。当记忆被抹去，当你除了故事就再无任何可以去记忆、可以被记住的东西的时候，因为要有永恒，所以有了故事。"

托马斯·亚历克斯·蒂松[5]曾经在《西雅图时报》（Seattle Times）和我共过事。我也问过他这个问题：为什么人类需要故事。而他是这么回答的：

感谢上帝，世界上有故事。感谢上帝，有人有故事可讲，有人讲出了故事，有人咀嚼这些故事，一如这是他们灵魂的食粮——而故事确实就是灵魂的食粮。故事让我们的经验成形，让我们得以不至于瞎着眼走过人生的旅途。没有故事，所有发生了的事情都会四处飘散，彼此之间毫无差别，没有任何东西会有任何意义。但是，一旦你对发生了的事情有了某种故事，所有其他跟人之为人有关系的好东西也就会出现：你会笑，会敬畏，会充满激情地去行动，会被激怒，会想去让什么东西改变。

我的朋友兼同行凯瑟琳·蓝菲（Katherine Lanpher），她曾经为《先锋报》（Pioneer Press）写过文章，现在任职于美国广播公司（Air America）。关于故事，她是这么跟我说的：

故事是人类共同拥有的联结体，不管你是去分析教育税还是韩国政治。而在每件事的心脏处，都是一个独属人类的元素，一个能通向世界上最美的三个字的元素。那就是："然后呢？"如果你回答了这个问题，那你就是一个讲故事的人。

人们经常说，是语言让我们成为人。这个想法，现在已经受到挑战，因为我们发现猿也有语言，鲸鱼也有语言。我欢迎它们，欢迎加入我们这一族。而我之所以不会因此而感到威胁，老实说，是因为我觉得让我们成为人的是故事。而只有把故事一直讲下去，我们才能保持自己为人。

故事，是我们的祷语。写故事、整理故事都需有敬意，哪怕这故事自己桀骜不驯。

故事，是寓意之言。要带着意义去写故事、整理故事，讲出属于你自己的故事。只有这样，每一个传说才能超越它本身的边界，承载某种更大、更重要的消息，每个故事才能成为我们的集体旅程中的路标。

故事，是历史。写故事、整理故事、讲你自己的故事，要准确，要带着你自己的理解，要清楚地给出语境，还有，要有对真相与真理的毫不动摇的献身精神。

故事，是音乐。写故事、整理故事、讲你自己的故事，要讲究快慢、律动和流向。如果这是舞步，你可以加上起落转折让它们更激动人心，但不要因此错乱了核心的节拍。读者是用他们心灵之耳去听的。

故事，是我们的灵魂。写故事、整理故事、讲你自己的故事，需要带上你全部的自己。对于一个故事来说，你要这样去讲它，犹如世间万物非于此则无存其重。同时，对于讲述故事而言，所有的讲述也就重在这里：你要如此地去讲，犹如世间唯故事独存。

深入私人生活

盖伊·塔利斯[6]

编故事的、写剧本的、还有写小说的，他们得跟私人生活打交道。

他们得跟普通人打交道，就是说，把这些人从他们的私人生活中提升到我们的意识里面，为我们所知。与之相反，就传统而言，非虚构性作品的作者要处理的，则是那些公共生活中的人——那些名字已经为我们所知的人。事实上，在我年轻的时候——那时我在《纽约时报》（The New York Times）做记者——那些私人生活，那些我想要深潜其中的私人生活，并不总是会被承认，被认为具有进行新闻报道的价值。不过，当时我的想法却是：对于这个世界上到底在发生什么或者发生了什么，他们其实也有一种感受和理解。在我想来，如果我们能够把这些人的感受报道出来，对于发生在我们周围的种种潮流，我们也就能有一种更好地理解——他们能够帮助我们做到这一点。

我的父亲是个裁缝。他虽然是从意大利南部的一个小村庄来到美国的，却对针线活有十分精细的感受。而且，他也把那些带有他独特风格的感受和理解，带进了他的活计里面。关于如何修整出一个完美的扣眼，如何完美地量身材，如何把正装做得贴体合身来提升一个男人的存在感，他都有非常棒的感受和理解。他是行针走线的艺术家，却并不在意钱挣得多还是少。

我们家，其实是属于底层。也就是那种得小心张罗着看别人脸色，但别人却不用看我们脸色的人。至于我的父亲，他是那种爱听个家长里短的裁缝。他知道好多到他店里来的人的事情。所以我从小就是听着那些普通人的生活长大的，而且我觉得他们很有趣。

我父亲是通过读《纽约时报》学会英语的。第二次世界大战的时候，他在意大利的亲戚们都属于那个错误的阵营。他的几个兄弟，1943年的时候都在墨索里尼的军队跟马上就要攻入意大利的盟军对着干。所以我父亲当时是带着一点忧心来读《纽约时报》的。至于我，就在我们家那个小小的房子里，眼见着那些大事是如何影响到了我们自己。每一天，《时报》上都会有各种地图，地图上会有各种箭头，这些箭头标明盟军一日比一日更靠近我父亲的那个小村庄——我的眼所亲见到的，就是一种巨大的戏剧感。

而这，可不是什么编出来的故事：这就是我的生活。

在《纽约时报》的新闻编辑部里做记者期间是我度过的最快乐的时光。事实上，10年后，等我32岁离开那里的时候，我的眼睛里是有泪水

的。其实当时我之所以离开《纽约时报》，也并不是因为跟这家报纸有什么不愉快，而是因为日报所需要的那种新闻报道，本身具有某种局限：有时间和空间上的局限。具体来说，在日报中做新闻，你所能投入进去的时间、纵容自己的好奇心的时间，是有限的。在这种局限下，继续待在一家日报社就会给人一种受挫的感觉。我想要的，是能够多花时间跟那些未必有新闻价值的人在一起。当时我的信念是这样的（实际上我现在仍然这样相信着，而且更甚）：对于一个写非虚构性文字的作者来说，他应该跟那些只有“私人生活”的人在一起，跟那些虽然只有私人生活，但他们的生活却能够代表一种更大的意义的人在一起。

我离开《纽约时报》到《时尚先生》（Esquire）去工作，那是在1965年。而我到了《时尚先生》之后所做的第一件事，就是跑回到《纽约时报》去采写那里的一些记者。那些在城市部（city room）工作的人，自己虽然不是新闻，却都是些非常精彩的人物。我写的第一个人，他是一位写讣告的：埃尔顿·怀特曼（Alden Whiteman）。他这人，会戴着一顶小小的绿色帽子在城市部里转悠，抽着烟斗，一边琢磨着谁会死，一边也就琢磨着死亡本身。他会找到那些他觉得要死的人，采访他们，告诉他们说：他会更新他们在他那里的档案——而这档案，实际上也就是某种预先的讣告。而这，就是他给自己找的谋生计的办法——如此地卓尔不群！想想吧，有这么一个人，他所采访的对象，可都是那些死后会让《纽约时报》觉得值得花空间来登载他们生平的人，这得是一种什么样的生活！

现在，我已经过了70岁，可我的好奇心还跟我在22岁的时候一样，一点都没少。实际上，你得有好奇，才可能有开始。而这种东西，可不是你上个哥伦比亚新闻学院（Columbia School of Journalism），或者密苏里大学（University of Missouri）什么的就能有的。作为一个非虚构性作品的作者，我会纵容我对私人生活的好奇。我会把非虚构性的东西，当成那种具有创造性的文学形式来进行写作。当然，是创造性，不是与事实不符：不是编个名字，不是造个性格，也不是随意改造事实性的信息，而是通过调研、信任以及建立关系来了解真实的生活，从不知到知。到了最后，你会是如此地了解他们，就好像他们是你自己私人生活的一部分。我写黑帮分子，也写色情业的从业人员，但是我自己却是尊重他们的。我会像他们那样去看这个世界。

事实上，我找到了一条让我带着尊重去进行写作的道路，一条写出

真相却又不会带有侮辱性效果的道路。对于他们的游手好闲、偏离正道，我不会持一种容忍或者容许的态度，但是，当我把这些事实放进我的作品的时候，我却也并不会严苛。要达到这一点，前提是写作要精确；草率的写作则跟这个要求背道而驰。至于这种写作风格，这种对于语言小心照顾的写作风格，我是从那些伟大的小说家那里读来的：F.斯科特·菲茨杰拉德[7]，约翰·奥哈拉（John O'Hara）[8]，欧文·肖（Irwin Shaw）[9]。

有一段时间，我一直在写一本书。写到1999年的时候，已经写了8年，但却一直没能完成。那本书，我想写的主题是失败。我之所以对这个主题感兴趣，是因为你可以从这种经验中学到点什么。事实上，当我还在做体育记者的时候就已经是这样：失败者的更衣室永远比赢家的更衣室更有趣。

当时我想写一个叫约翰·韦恩·博比特的人，一个没了男根的男人。可以说，他占全了“失败者”这个词的所有意思。可是，尽管如此，他却从来没能从任何人那里得到任何同情。大家都觉得他的妻子是个有德性的女人，换句话说，他的下场属于恶有恶报。这就很有趣。我想认识约翰·博比特，然后我就跟他厮混了六个月。我开着车带着他到处跑，认识了他的医生，而且，最后还认识了他的妻子洛雷娜。我追查她用的那把刀，查到是从宜家买的，而且三年前就买了。

然后，1999年7月的一个星期六，当时我正好在看一场电视里播放的棒球比赛。不过那天还有另外一场广告做得很足的比赛，是美国女足对中国女足。因为我对那场比赛也感兴趣，于是我就开始来回转台。事实上，美国女足的米娅·哈姆（Mia Hamm）被人们认为是美国最伟大的足球运动员——不仅仅是最伟大的女足运动员。于是，电视就开始在棒球和足球之间来回切换：我不想工作，这样就能让自己的脑子从自己那悲惨的人生里多少脱开一点。

其实我一辈子都没看过足球。跟绝大多数同龄人一样，我看不懂足球。我父亲也许懂，但是，不管他们从自己原来的国家那里弄进来了多少好东西，反正足球不是其中之一。那一天，玫瑰碗体育场（Rose Bowl）里有九万人在看这场球赛。我是不明白他们到底为了什么而发出如此巨大的噪音，但是，很明显，他们自己很兴奋。

我之所以对这场球感兴趣，因为是中国在跟美国踢。那场球，踢完整场结果都是零比零。于是开始点球大战：一位中国女性没把点球踢进去，然后全部比赛就结束了。如果我是一个体育记者，那么那天我出现的位置，就会是这位中国女性的更衣室——我不会去跟米娅·哈姆聊天，我会去采访这位把点球踢飞了的人。

我会去设想她的处境。她会在洛杉矶登上飞机，在空中飞上20多个小时，然后回到中国，回到那个无比希望能够击败美国的地方，那个恼怒于美国那种爱管闲事的外交政策的地方。对于我来说，打动我的地方，就是在这里：要是我来写中国，我就会这么来写，从这个角度来写。这位女性，年龄是25岁，而且她输了。对于她来说，对于这位身处一个正在成为世界性力量、由共产主义所统治的国家中的25岁女性来说，把事情办砸了，情况会变成怎样呢？

当时我想到，“哦，这事《纽约时报》明天会写的”。可是，第二天的报纸上却没有任何关于这位把点球踢飞掉的女性的报道。《新闻周刊》（Newsweek）跟《时代》杂志（Times）都报道了女足世界杯，可是也没有哪怕片言只语说到我想知道的那些事情。所有的文字都是关于美国的胜利以及中国队是怎么踢失了点球的。关于那位女性，什么也没有。她的号码是13号。

我认识时代华纳的诺曼·珀尔斯坦，于是我打了个电话给他。“诺曼”，我跟他说，“今天的文章可一句都没提那位中国女性”。然后我给他发了一份传真，告诉他我觉得这里面应该有个好故事。我是这么说的，“如果你去写这个女性，她会告诉你中国那边对此是怎么反应的，她的邻居是怎么说她的，她的母亲会怎么来面对这一切。女足世界杯可是全世界转播的，而她又没踢进。他们会怎么面对他们的这次失利？这些女性，可是中国成为世界性大国这个伟大成就中的一个部分。她可能有一个曾曾祖母还是缠足的呢。她是在用足球来代表一个新中国，但是她却没踢进那个该死的球，那她现在能代表的，可就只是某种失望了。”

在我看来，她其实完全可以成为一把真正的钥匙，一把能够把关于中国的故事真正地表现出来的钥匙。而我是很乐意来写这个故事的。时代华纳的人当时感谢了我的这个主意，可之后就再也没动静了。就这么着，一整个夏天都过去了。我到了法兰克福，和我的妻子一起庆祝我们

的40周年结婚纪念日。然后我决定，周末不回纽约了。我把机票改签到了香港。我必须找到Yu Ling [10]。我去了北京，但我汉语一个词也不会说，也不认识任何一个人。我选了一家很好的酒店入住，因为，那里肯定会有能说英语的人。我开口问了我的门房。

要做这种采访，完全不同于打个电话给纽约洋基队（New York Yankees）的公关部去约访德里克·杰特。我想要采访的是一个没把点球踢进去的人。我在中国待了五个月的时间，仅仅就是为了能找到她。最后，我终于见到了她。我一次又一次地跟她见面，通过翻译来进行工作。我看着她在球场上比赛和训练，和她的队友见面。很快，一年就过去了。

2000年的时候，中国大陆的足球队到台湾比赛，而我也跟着她们到了台湾。这就是我所沉溺的非虚构：跟人待在一起。在这里，采访并不是必不可少的。但是你得成为整个氛围的一部分。

最后，这位没把点球踢进去的女孩被写进了那本关于失败的书中。被捏合起来的不仅是这个故事，而且还有其他的内容。还有约翰·韦恩·博比特，还有一处容不下任何成功饭馆的店面，以及一位在塞尔玛南部当警长的乡巴佬。所有这些，都变成了一个故事，变成了一个关于我如何努力面对现实、应对现实的故事。而这个故事里，有我所有的不幸、歧途，以及对于那些往往会被忽视的人的永远充满活力的探索之心。

叙事性作品的想法

戴维·哈伯斯塔姆[11]

作为写叙事性作品的人，我们都会非常在意一件事：保持新闻写作的质量。但是，在这个时代，要做到这一点却并不容易。这既有技术方面的原因，也有经济方面的原因。电视是在20世纪六七十年代进入到我们的生活之中的。之后就取代了纸媒新闻的地位，成为新的一代最迅速也最强有力的新闻工具。在遇到灾难性事件的时候——比如，NASA（美国国家航空航天局）航天飞机失事、约翰·肯尼迪遇刺、“9·11”袭击——人们会找着去看的，是电视。它现在是新闻的主要载体。正是因为这样，我们，也就是纸媒的记者，就必须能够踏足电视

摄像头所无法涉入的地方去。我们必须去回答那些人们因为看到电视画面而会提出来的问题。幸好，我们的运气还算不错：电视新闻产生的问题比它回答的问题更多。

无论如何，纸媒的记者都必须做得比原来更好。因为现在有各种东西在争夺着人们的时间：电视网、有线电视、互联网甚至是电子游戏。在我们身边，越来越多的信息来源不断涌现。而且，在这些信息来源中，越是新出现的，接受起来就越不费劲——越不费脑子上的劲。与过去相比，人们在工作上实际是变得越发勤力了，所以，他们的空余时间其实是在变少。52年前，当我刚开始做记者的时候，一个家庭只要一个人有收入，就算中产了。现在，中产阶级却意味着一家两个人都要上班。所以，写东西的人就必须得写得更好、再更好一点才行——他必须能够更好地讲一个故事。

要把叙事性的东西写好，你就必须得能够回答下面这个问题：这个故事要讲什么？换句话说，对于一个叙事性的新闻报道来说，关键的是这个故事的点子或者想法（idea），或者，是它的概念。所谓写作，所谓写一个叙事性的东西，就是让一个想法从诞生一直走到成熟、走到结出果实。

让我们从一本书的想法说起。这本书叫《队友们》。2002年2月，我在棕榈滩跟多米尼克·迪马乔还有埃米莉·迪马乔夫妇俩一起吃晚饭。多米尼克曾经在波士顿红袜队（Boston Red Sox）作中场，不过那是在20世纪40年代。2002年的时候，他已经84岁了。我曾经在一本叫作《1949年之夏》（Summer of'49）的书里写到过他。写那本书是1989年的事了，自此我们俩就成了朋友。那天晚上，多米尼克给我讲了一件事，就是他和他原来的一个队友约翰·佩斯基，一起开车从波士顿到佛罗里达去看另一个队友的故事。那个队友叫特德·威廉斯，当时就快要去世了。无论是他，还是佩斯基，还是威廉斯，都知道这可能就是他们最后一次的相聚了。那天晚上，多米尼克描述了他如何走进房间，特德如何令人绝望地虚弱，以及他如何开始给他旧日队友唱歌的故事。

我那天晚上听了多米尼克讲的故事，然后回家之后想到，“这种事，绝不可能再有了。四个男人[12]，基本上都是一个队的队友，做了60多年的朋友，总是相互关心，等到住得远了，仍然保持着电话联系，到了晚年又关心彼此的生活。”我当时就想，“这可以是一本很不错的小

书。”然后我就给我的编辑威尔·施瓦尔贝打了电话，把我的想法和这本书的大纲说了一下。他立刻就明白了。“太好了！”他说。“《相约星期二》（Tuesdays with Marrie）[13]遇到了《1949年之夏》。”——就是这么回事！

《队友们》的写作过程，完全是享受。我喜欢所有这些人；我之前还曾经与他们一起工作过。在他们身上和他们的生活中，有一种丰富性。他们了解自己，也知道自己成功的秘诀，与此同时，却还保持着某种谦逊。当时他们都已经是80左右的年纪，所以，他们知道，这本书会变成对他们人生的一次总结——不仅仅是特德·威廉斯一个人的人生总结，而且是他们每个人的人生总结。不久之后，我的朋友兼同事弗兰克·德福特——他是一个很棒的作者，为《体育画报》（Sports Illustrated）工作——拿到了这本书，他是这么说的，“真是的！我怎么就没想到这个点子！”

没错，这就是我想说的：一本书就是这么一个想法。一旦你有了这个想法，整本书就会自动流淌出来。这个，可能就是我对写作所能给出的最好的建议了。抓住一个想法，一个中心的点子，然后去努力落实它、发展它，把它变成一个故事，变成一个讲出了今天我们的生活方式中某些东西的故事，就是叙事性新闻写作的根本所在。

让我再举另外一个例子。2001年秋天，《名利场》杂志（Vanity Fair）的格雷登·卡特打电话给我，让我去采访我们邻近的一个消防队。那个消防队，离我在曼哈顿西城的家大约三个街区的样子。2001年9月11日那一天，这个消防队，13个人，仅仅拿着两套装备就跑出去了。最后，12个都死了。跟很多纽约人一样，我也想在悲剧发生之后，在那种糟透了的时刻做点什么。我很高兴地接了任务；甚至，我可以说是扑向了这次任务。我去了消防队，跟其他消防队员谈了谈，他们都处在巨大的感情创伤之中。对我，他们可以说是极度的开放和慷慨。而在做了八九天的采访报道之后，我就想，“这可以做成一本非常好的小书”。

那本书的关键在于：在一座被灾难性事件击中的城市里，就在这场灾难之中，有这么一个小的机构，这么一个人和人之间特别地有人情味、有那种特别老派的人际关系的地方；在这个地方，大家住在一起、睡在一起，彼此交托出各自的生命。然而，就是这么一个机构，在那场灾难中遭受了巨大的、不成比例的创伤。在我想来，我可以通过把视线

投向这个消防队，多少度测出这个城市所遭受的痛苦。《消防队》这本书，语言上用的是非常收敛的调子。它也必须如此。它的语言必须跟场合相配。你不能在悼念悲剧时“亢奋”。你得收着写，让事情自己说话。你得用尊重的态度来处理每一个人物。这样一来，最后你所得到的，就是一个非常简单的故事，一个关于某个城市的非常糟糕的一天，以及谁为此付出了代价的故事。事实上，这本书是我写的所有书里面唯一没有题献的书。因为，这本书是献给那些死在了那里的人们，这一点其实已经足够清楚。

至于我的第一本书《出类拔萃之辈》——直到现在，它也还是我最有名的一本书——是我在1969年第二次从越南报道回来之后有的想法。当时，我已经看清楚了，美国的越南政策肯定是不行的。然后我就想，“当年肯尼迪政府以摧枯拉朽的气势执掌公职的时候，人人都说他们是由这一代人中最聪明、最好、最能干、最适合为国家服务的人组成的。可是，现在很明显了，他们在越南的事情上做的决定，已经证明是一次悲剧性的误算。它给这个国家所带来的伤痛，不亚于内战以来的任何一次创伤。事情怎么会是这样呢？怎么可能会发生这样的事情：被看成是如此聪明的人，却会一手铸就如此大的悲剧？”我设想这是一本小说，悬疑推理小说，里面有各种大人物出场。

我原来预计，这应该是一本用四年时间来写的书。当时，给我的预付款并不多，大概每年一万美金。我当时就想，如果我每天去外边做两个长采访的话，这本书大概得需要两年半的时间来做这些四处跑的工作。而这本书实际完成的情况也正是如此。让我意外的是，这本书变成了一本非常畅销的畅销书：它在《纽约时报》的畅销书排行榜上停留了36周的时间。写这本书改变了我的生活。它倒是没让我变有钱。但是，因为这本书的成功，后来我就能得到相当宽裕的预付款，这样我就能有时间用我想要的方式来写之后的书。对于一个纪实作家来说，时间真的是至关重要的要素：你能做的采访越多，你的作品就越厚重。

我想在这里给那些被这行所吸引而且想要成功的人提一个小建议：想法事关生死（The idea is vital）。要想讲一个好故事，就需要有一个好的设想，一个关于为什么这个故事能行的好想法——也就是说，关于这个故事到底要讲什么、它跟人的生存状况有什么关系的好想法。它跟理念（ideas）有关，跟如何进行叙述有关，也跟到底怎么讲才算是把这个故事讲出来有关。简单说，你必须把你的故事跟某种更大的东西联系

在一起。

对于报道来说，那种四处跑的工作是关键的、必不可少的，也是最有趣的部分。是它使得一个想法最后变成一个有趣的、有料的故事。所以说，报道的成分越大越好，换句话说，逸闻趣事越多，洞察见识越多，以及在某个主题上打开的、让人可以透视这个事情的窗口越多，就越好。就此而言，写作反倒是第二位的。有时候，当我给大学里的新闻班做讲座的时候，讲到某处我会跟他们说，现在我准备向他们透露一个秘密，我要告诉他们一个记者能够向一个线人提的最好的问题到底是什么。说完这个，虽然不是次次如此，但有时他们就会提起点兴趣，把注意力从笔记本上移开。然后我就会这么说："每次采访结束的时候，你一定要问这个问题：'我还应该去找谁？'"

道理很简单：不管是什么主题，你到手的观点越多，就越好。你做的报道越多，你的声音就越具有权威性。事实上，在任何时候，我总是能看出来哪篇新闻是在偷奸耍滑。我总是能分辨出来，哪篇报道只不过打了两个电话就匆匆出笼。假设你是一个电视节目的执行制片，要拍一场橄榄球比赛，那么，你是用20台机器去拍效果好呢，还是只用两台机器去拍效果好？同样，你找到的人越多、收集的视角越多、做的采访越多，效果也就会越好。至于写作，它会从你所收集的材料中自动涌流而出。实际上，有很大的可能会是这样：你之所以会跑来干这份工作，其实是因为你真的喜欢跟人聊天——如果不是这样的话，你也许应该另外找份活干。四处跑来跑去不可能不好玩。而且你也可以把它想成是某种继续教育的一部分：等于是别人给我们钱让我们学东西。写新闻这件事，让你有动力的，可不仅仅是名字出现在标题下面，或者作品出现在报纸的哪一版上。从我干这行开始，到现在已经52年了，但我仍然喜欢我要干的那些事情。

这就说到我的最后一点建议，一点从我这52年的经历里收集到的经验：读书。读好的纪实性的书。读那些非常好的新闻杂志：《纽约时报》《华尔街日报》（Wall Street Journal）、《圣彼得堡时报》（St.Pertersburg Times）、《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）、《华盛顿邮报》（The Washington Post）。如果你发现有某个人的作品你很是欣赏，你要去破解他或者她的密码。你要去细细地考究这个故事，搞清楚这个记者到底干了什么，他或她去过了哪儿，如何构建起一个故事，还有，为什么这么做就是有效果的做法。

你还可以读好的侦探小说。在我看来，没有什么人能够比好的侦探小说作家更会构建一个故事的了。你也可以读盖伊·塔利斯的作品。他原来是新闻记者，后来在20世纪60年代的时候打破了纪实与虚构的藩篱，进入到叙事性写作的领域。你可以在他的任何一部作品中找到归宿。他在写作的时候，会花时间去观察，会变成所谓“墙上的苍蝇”。他的作品，是非常好的电影式的报道。当你读他的作品的时候，你几乎能听到一台小型摄影机在嗡嗡转动。就我而言，我属于这么一代人：我们，还有其他一些跟塔利斯一样的作家，是在与新闻写作的某种非常有局限的写作形式进行斗争，进行一种不断试图突破其边界的斗争。我们的编辑想要的，就是那五个W：谁（who）、什么事（what）、何时（when）、何地（where）、为什么（why）。而我们自己觉得是佳作甚至是最好的作品，在很多时候，却被删掉了。

情况已经有所改变。纪实性的叙事性作品正在兴起。对于我来说，我会觉得自己非常幸运，因为我能够把自己生命中超过50年的时间花在了干这件事情上。吾生有幸，能够有人付给我钱让我去学习，去问问题、去思考。难道还有比这更值、更让人愉快的事吗？

巨好玩的难度新闻凯瑟琳·博

对于叙事性报道来说，它最具潜力的地方，在于它能够被用来传达些最有难度的新闻。而且，在我看来，这潜力还远未实现。无论是政府以及行业整体层面上的重大失误，还是阶级间的不平等，或者一个国家在与机会分配有关的基本结构上的种种裂痕与破损，都可以通过叙事性的报道生动、有说服力地的传达出来。事实上，它几乎可以将公众强行地——也就是说，违反他们意愿地——拉入到对那些关键问题的讨论中来，拉入到那些与精英制度和社会正义有关的关键问题中来。

多年以来，我和我的编辑一直在为那种存在于叙事性文字与新闻之间的紧张关系而搏斗，做各种搏斗。比如说，有一次，我交了一个系列故事的草稿：在华盛顿特区那边，为成年残疾人开设的养济院（group homes）有一些疏忽、草率之举。然后，我的一位编辑，一位非常聪明、非常有经验又非常强势的女编辑跟我说，“你所揭露的确实是非常严重的罪行，可你却用一堆令人分心的文字把它们给掩埋了起来。”她的理由是，这种文学性的故事写法，会让人无法严肃对待这些罪行，因

此也就损害到了正义之被伸张的前景。

那么，既然有这样的风险，我们为什么还要选择这种叙事性的写法呢？

对于某些主题来说，如果不选择这样的写法，就意味着根本没人会读。比如，如果你的这个主题本身就属于那种高冷的类型，而你报道中的人物，又属于那种贫乏、无能或者极端弱智的类型，然后他们所面临的各种不对劲又是如此错综复杂，那么，又能有几个人在星期天早上就着他们的面包圈和奶油奶酪来享受你的故事？对于我来说，虽然有时候心里未尝没有一些摇摆或者动摇，但我之所以选择这种叙事性的文体，是因为我想要推进我们的职业本身所要达成的目标：读者读完一篇报道后，也许能够生出那么一星半点的在意出来。

找一个你的社区里你不是那么熟悉的地方、换乘几次公共汽车、下车之后到处走走，再问问自己“我看到了什么”？我可以向你保证，你一定能看到一些尚未被公众所知的事情——因为现在已经没有几个记者会费那个劲去跑这个腿了。因为这种实地勘探的工作，被认为是缺乏效率的。事实上，当一个编辑问你最近在干什么的时候，他想听到的并不是这样答案：“我这一整天就是换着公车坐，还有思考”。

做记者这行，可能确实就意味着要在某种程度上颠覆你的编辑、整个流程，还有市场。说到底，能让报纸卖出去的，可不是那些严肃的主题。因此，对于这些严肃的主题来说，用叙事性的写法来处理它们，哪怕这手法未必流行，却也是必不可少的。可是，如果没有那些能够对问题有说明作用的、被很好地挖掘到的细节，那么所谓的“叙事”，这种写作形式也就不过是一种空洞的色诱而已。换句话说，只不过是自说自话，自娱自乐，自己沉溺于自己说话的声音而已。

那么，如何找到那些有展示力的细节，找到那些必须发掘才能获得的事实，然后再把它们传达出去呢？这里面有两套相互对立的技巧。首先，在做采访的时候，你必须放弃一切控制，这样你才可能积累起事实。可是，当你在写作的时候，你又必须对这些事实进行疯狂的控制。在写作的过程中，开始的时候你得放松、悠着来。你要深深地吸气，深到这种程度：当你开始呼气的时候，那些出没在你的笔记本里的各种细节，已经能够以一种非常经济、非常富有表现力的方式传达你想传达的

东西。此时，你需要做的就是把这些细节编织成网，而其中的经纬都是你所需要的硬事实。

我有一个朋友曾经这么说过我：他说我之所以能找到我的那些故事，是因为我从来就没学会过开车。这话没错。我总是坐公交。我总是“腿儿着”到处走。而正是因为这样，正是因为我总是“舍身在外”，也就是说，因为我不会想去“驾驭”我的故事，相反，因为对于我来说我自己总是——不管在字面上还是在比喻的意义上——只是我的那些故事的“乘客”，我才有机会看到那些若非如此就一定无法看到的事情。

事实上，那个关于养济院的故事，之所以能被我找到，起初就是因为我错过了一趟物业的班车。然后，就有某个人让我搭了一趟顺风车。而这个人，就是这个让我搭顺风车的人，他却必须在某个养济院停一下，因为他跟那里的职员在某些事情上有点纠葛。就是因为这样，我才会在晚上八点进了那个养济院。而也就是在那天晚上所看到的事情，才让我写了那篇故事。

当我做访谈的时候，我从来不会把受访人带到饭馆去吃午饭。因为这基本属于一个记者所能做得最糟糕的事情了。相反，你得待在他们的地盘上，在他们的世界里去采访他们。这样一来，如果他们对你说，“我现在必须得去幼儿园接孩子了，然后还得去一趟杂货铺买点东西。”你就可以说，“好啊，我可以在我们坐公车的时候写东西”。我所做的，不仅仅是听他们讲的故事，我还观察他们过日子的方式。我要发现的真相，其实就存在于他们的言行之间：存在于他们的所说和他们的生活方式之间，存在于两者的辩证关系之中。

这种报道，当你为它做准备的时候，你进行准备的方式是不做准备，就是说，不要一天安排三个访谈计划。《华盛顿邮报》有一个摄影师卡罗尔·古齐，她喜欢说，“喝咖啡的时候带上帐篷”。至于我，我随身带着一个巨大的包包，这样的话，如果什么时候我需要坐上一辆公车去佐治亚州，我就立刻可以。这份工作，要做就很难三心二意地去做——你很难说，“我得每天五点钟下班回家”。事实上，这给我们中的很多人带来了很实际的问题：家庭问题。

不过，随着时间的推移，报道会变得不那么困难。我在《芝加哥论坛报》（Chicago Tribune）一位朋友是这么说的，“好奇心就跟肌肉一

样，你越用它，它就越能干。”你越是强迫自己走出去，走进外面的世界去碰运气，还有，你打电话给公共部门——让他给你他不想给你的文件的次数越多，做报道这事就会变得越发容易，也越发得有乐趣。而其中的乐趣与激情，当你真正深入写作时，就会自己显示出来。

然而，虽然报道会随着时间的推移变得越来越容易，但写作是否会同样如此，我却不能肯定。对我来说，它看起来还是很难的样子。而其中最难的，就是如何能够让读者不把文章扔在一边而改去喝个小酒。要做到这一点，你就必须做出取舍，而且得是以侵略性的方式，或者，至少是以积极进攻的方式做出取舍。事实上，写作中有很多事会让你痛苦，而其中最令人痛苦的，就是所有那些你在故事中写不了的东西。这里，我想到的是那些因为华盛顿特区养济院系统的草率疏忽而死亡的人们，那些可怕的故事。而我做的取舍，却是不把它们都写进我的报道中去。因为，通过观察各种读者对于叙事性故事的反应，我形成了这样一个信念：三个表述清晰、精心准备的案例——如果它们背后有一组精准尖锐、指向某个更大的问题的证据做支撑的话——远胜过20个提了问题自己又不能解决的案例。有一个、两个，或者三个部分的故事，要比有16个部分的故事更有效。

一说到写故事，我们经常把它当成是一个具有两个部分的流程：为报道性的内容做采访，以及写作。实际上，这样一种看待或者谈论叙事性写作的方式，漏掉了第三部分：思考。实际上，在写作过程中，我会花大量的时间把我的主题和场景拿出来反复打量并且问自己这样一个问题：这其中（如果把一个主题看成是一个建筑物的话），哪些立面是能引起直觉反应的？又有哪些立面确实说出了点有意义的东西？

当我做这样的思考，或者，当我进行这种蒸馏纯化的过程时，我会跟我的朋友们聊很多——不是我的记者朋友，而是做其他行的朋友：画家、诗人或者股票经纪人。我仔细地听取他们的反应，看看他们对哪些部分感兴趣，哪些部分又会激怒他们。我会用两句话总结我这一天做的报道，然后听听他们会追问些什么样的问题。正是在这些问题和反应中，你会愈发地接近于那些你需要在你的故事场景中呈现出来的、最重要的观念和论证。一旦你了解到整个事情的核心所在，你就能够对如何提炼和安排你的故事的各个部分有一种更好的把握。

这就是所谓的难度新闻。它也是孤独的新闻。不久之前，我坐灰狗

长途车横越南部去为报道做采访。那一次，孟菲斯车站就是我的凯悦大酒店。结果，我的背部酸疼，我的屁股刺痛，整整4天，我都没能睡上一个好觉。可是，无论是从思想上还是从情绪上说，我都一点没觉得无聊——实际上，我的状态反而处在一种跟无聊截然相反的极端上。确实，这是一份孤单而且压力又大的工作。可是，当你读到亚当·霍克希尔德[14]，H.G.比辛格尔（H.G.Bissinger），达尔塞·弗雷（Darcey Frey），琼·迪迪翁（Joan Didion），杰西卡·米特福德（Jessica Mitford），A.J.利布林（A.J.Liebling）的作品，或者其他任何一位在这份工作上做了那么长时间却又做得那么好的作者的作品，你就一定也会想到，这实际上也是一份能让你的心智得到伸展、生命得到增强，具有超级乐趣的工作。所以，不如走出去，自己看看能在其中找到哪些愉悦。{书籍朋友圈分享微信Booker527}

第二章　寻觅、研究和报道话题

陆丁/译

在你能够建立起一篇真实的叙事、塑造一个特色鲜明的主角，或辨别出一个主题——乃至在你认识到自己手里有一个可用的故事之前，你必须进行“报道”。而这个环节的起点往往是对经验数据进行搜集。

这一部分也许在这本选集中占据着最为重要的地位。它包含了各种复杂范畴内的技巧和实践，如：凭直觉找到可能恰当的主题，在广阔的世界中找到正确的地方切入这个主题，与你在当地遇见的人们建立工作关系，以及阐释构成现实世界的那些错综复杂的、层出不穷的无序行为。作者必须将观察和数据转化为自己的体悟，进而制定策略，以便将这种体悟传递给读者。

本章不再赘述一般性的报道原则，之前有太多的书对这方面进行过论述。从优秀的报道者身上我们总结并筛选出他们的观察、体验以及思考。他们将讲述自己是如何设计主题、明确恰当地报道和调查地点、长期驻扎、记录现场、进行解读、加入背景调查和他们自身的才智从而最终开始动笔写作的。

本章中出现的从业者均曾为美国顶级报纸和杂志担任主笔和编辑工作，撰写过获奖图书，并在一些著名的新闻学校授课。他们的工作方式各异，笔下呈现的是不同的世界，拥有不同的受众，然而却拥有共同的根基：报道。

一个拥有好故事点子的叙事作家如同白手起家的创业者。直到故事被出版之前，作者都将承担最主要的风险。甚至那些在杂志或报纸工作的聘用记者，在撰写故事的过程当中，相当程度上依然是独立的工作者——特别是那些出于作者本人意愿进行的写作。非虚构写作可以是艺术的、有人情味儿的、甚至诗意的，但这同样也是一种出于商业角度的建议——非常个人化。本章出现的作者们都在用他们的头脑、心灵和深邃的务实精神进行着报道。

马克·克雷默，温迪·考尔

寻找好的主题：一个作者所提的几个问题

莱恩·德格雷戈里[15]

对于一个作者来说，他要怎么来断定，一个新闻故事到底是值不值得去讲呢？

首先，这个故事里必须得有某些正在展开的情节（action）。也就是说，在这个故事里，必须得有某些事情在发生——这样故事才能从一个点进展到另一个点。而要能跟上走势，就是跟上那些正在展开的情节，记者就必须得身临现场。你几乎永远都不可能守在电话机边上就把新闻报道给写了。你需要到现场那边去——去闻、去尝、去听人们的对话、去看他们的身体语言，去和那些将要被你写到报道里的人眼对眼、面对面。

其次，对于一个作者来说，他必须得能够获得让受访者向你开放的路子（access）。比如，如果你跟人聊天，他们是否会向你敞开心扉？他们会让你跟他们回家、让你看看他们的衣橱和冰箱里都装着什么吗？如果你自己无法获得这种路子，那你就得另找一个跟受访者亲近的人，一个有办法提供此类穿透性眼光的人。要不然，最后基本上就是徒劳。

而等到这两个条件看起来靠谱了，我就会问自己下面这样的几个问题（注意，我是在把写作计划提交给我的编辑之前提这些问题的，而且，问这些问题也要在为写作计划制定预算之前）：

一、我能不能跟着受访者开车出行、走路、开会，或者旁听庭审、参加葬礼？

故事是随着情节走的。那么，对于一个具体日程计划已经确定的事件，我能不能做到像“墙上的苍蝇”那样，从头到尾只是去旁观呢？一般来说，如果做访谈，我会把时间安排在事件之前或之后，不会让访谈打断情节。如果我的受访者有某种定例式的日程安排，我也会随着这个定例走。我会看着那个人去做事，而那些事情我本来绝对想不到去问他的。当然，如果没有任何事情发生，我会弄出一些事来。我会跟这个人一起翻翻相册，在俗话说的“记忆的小径”上一起漫步。任何能让这个人动起来和放松下来的事，都会为我的笔记本增加一点素材。

二、是不是有什么事要发生了？

如果有某个将要发生的情节我无法到场，那么，是不是有什么已经发生了的、重要的事情呢？如果真有，那么我能不能把视线转回到过去，然后去见证一下这些已经发生了的、重要的事情在当下的后果，看看它们对我现在要写的这个人或者这件事造成了什么样的影响？那些重要的事情，是不是有录影，或者有人拍了照片？

三、这个场所、这个行动，或者，这个人，是重要的吗？

我到底要把焦点放在什么地方？现在的这个场景，或者，眼前这些举动，是最重要的吗？这一段要干吗？它是要“寻找生活的答案”，还是，只是一个安静的人的一段安静的时刻？

四、会不会有我的人物和其他人之间的互动？

对得上话，读起来才有趣。它读起来，要比我跟受访者之间那种一问一答的形式要真实得多。我会想要知道，这个我正要写的人，他会不会带着他的祖母去外面吃午饭。如果真是，那我会想跟他们一起去，然后听听他们自然说话的方式——而不是那种字斟句酌地来回应我的问题时的说话方式。

五、这个故事，我是想围绕一个单一的场景来写，还是围绕一个五分钟的时段来写？是要写一整天的事情，还是要写一个人的某一个阶段？

我曾经写过一个变性人的故事，之前我跟着她有10个月的时间。一开始，我的计划只是跟到她做完除毛，跟到那就算结束，可是……然后我又跟她去更名改姓……然后又看着她把衣橱里的衣服全部换了个遍……然后，她用那双新涂上指甲油的手给自己的车换了机油——我就这么一直跟了下去。她这人，其实很独，没有什么真正的朋友，也没有什么熟人会接受她。而在这个过程中，我确实看见了她走在街上时那些人做出的那种惊讶的反应。可是，这种事没法写啊。

于是我就等。等啊等。终于，她去了发驾照的地方——因为有了新形象，所以需要换一下驾照上的照片，同时也要把名字从安德鲁改成玛达琳。我们俩，在那个办公室待了两个小时——其中排队花了一个小

时。而在那里，人们就必须得跟她发生互动。事实上，当我坐下来开始写这个故事的时候，这一幕才是我唯一需要的场景。10个月的跟随，压缩成了在驾照办公室的这两个小时。

六、这个故事中的人物，是不是有某种“顿悟”？

对于他们自己，受访者是不是明白到了点什么？还是，他们对自己在世界上的位置感到更困惑了？在故事结束的时候，他们到底意识到了什么？或者，到底还有什么是他们应该意识到却没有意识到的东西？

七、这个故事的大想法（**big idea**）是什么？

我之所以要问自己这个问题，是因为我的编辑经常这么问我。下面就是一个例子：我曾经写过这么一个故事，一个人在一个酒吧跟他的哥们说，他被俩女的给调戏了。这个故事，它有什么重要呢？它又能讲出什么跟我们的文化有关系的事情呢？

好吧，这个故事能让我们回答这么一个问题：讲故事本身有什么重要的？换句话说，关于讲故事有什么重要，它能让我们看到一个到哪儿都有效的真理。而这个真理就在刚才那个故事的场景之中：一群人在酒吧里拱着某个人，要他去讲故事。工作结束，他们走进酒吧在那里停步驻足、暂留片刻。在此之前，他们得开垃圾车；在此之后，他们得回家喂狗、做晚饭、付账单。而这段在酒吧中的时间，却是他们自己的时间，是他们打破那个流程，从中摆脱出来、在其中暂歇的时间。

如果你能在一个故事里发现一个带有普适性的真理，哪怕这真理很傻，傻到像“人就是喜欢在酒吧里乐呵一下”这么傻，那也是很重要的。当你在这种层面上进行思考的时候，我是说，在这种普适真理的层面上进行思考的时候，你就把你的主题放到了一个框架之中，而有了这个框架，你的主题就不再仅仅是某一个酒吧里的某一个人，而是变成了某种人人都能理解和体会的象征或者符号。

而当我找到了这种意义，当我能够把这个意义和一组情节联系在一起的时候，我知道，我已经有了一个故事的讲法。

寻找好的主题：一个编辑所提的几个问题

简·温伯恩[16]

在我们自己的编辑室，大家经常会去读别的报纸上写得很棒的叙事性报道，然后我们就会想，“他们是怎么想到写这个的？”有时候，我们也会给作者打电话，直接去问他们。最后，我们意识到，其实可以开发出一套一般方法，用这套一般法来寻找关于一个故事该写什么的想法。于是，我们就设计了一套问题。当然，就像记者詹姆斯·B.斯图尔特（James B.Stewart）[17]所说的：“聪明的问题，什么才算是聪明的问题？”下面就是我们自己会用的七个聪明问题：

一、什么是时下最持久的议题？什么才是具有普适性的主题？

对于叙事性写作来说，这个问题还自带一个后续问题：要用什么办法，才可以让读者从某个人的具体生活中把这些议题看出来？可以举个例子：死刑就是一个持久的议题。不仅当下的头条新闻里会有它，而且25年前也是如此。事实上，25年之后仍然会如此。而对于这样一个重要的、具有持久性的议题来说，如果能有一个新鲜的版本去对它做呈现，那它就仍然是合时宜的。所以，当DNA证据开始变成有效证据，当那些原本被判成犯有谋杀罪的人，开始可以用DNA证据来免除他们的罪名的时候，我就想，“这些人，差一点就被弄死了。他们会用这第二条命来干什么呢？”

我想找到这么一个人，在那批最早因为DNA证据而被释放的人里找一个。我又找了一个记者，让他去写那个人是如何对待自己的第二次生命的。那个故事出乎我的意料。我本以为那个人会远离原来的居住地，会走得尽可能远，尽可能地远离有人会知道他名字的地方。结果那个人却直接回到了马里兰州东岸，那个他跟他父亲做船员的地方。

二、那个出现在头条里的人，是不是还有别人跟他过一样的日子？这个头条故事能不能从普通人的经验和眼光出发而得到更好的理解？

当莫妮卡·莱温斯基是新闻的时候，一个记者可以去看看其他白宫实习生的个人生活。

三、这个新闻是不是讲出了什么道理，另外，反面是不是也有故事呢？

我们写的东西，里面其实有各种常理（conventional wisdom）。有时候，你却可以挑出里面的某条道理，看看它的反面，也许就能找到故事。《纽约时报》有一个记者叫德克·约翰逊，他是我最喜欢的记者之一。他曾经写过一篇文章《当钱什么都是就是不属于她的时候》（When Money Is Everything Except Hers）那是在20世纪90年代，正是经济急速增长的时候，他采访的，是伊利诺伊州的迪克森市。这个地方是罗纳德·里根的故乡，一个按说应该很繁荣昌盛的地方。而他却写了那个地方一个过得很不繁荣昌盛的人。

四、什么地方值得深挖？什么地方需要把镜头推近了给特写？还有什么地方仍然成谜？

当一个故事已经被大量报道时，你就得把镜头换个地方去摆。你得从那种广角的、新闻收集的角度，慢慢地把镜头拉近。你得去找那个还没被说到过的特写角度。

五、在一个大故事里，是不是还有哪儿是模棱两可的？

要找到那种被加里·史密斯（Gary Smith）称为“情绪性的真理”的东西。1994年10月的一天夜里，巴尔的摩一位名叫内森·赫特的62岁男性，跑到自家的阳台上，冲着黑地儿开了四枪，结果导致一位13岁男孩的死亡。而赫特所住的，是这么一个地方：光天化日就有人卖毒品，小孩子们会偷车、会进屋偷东西。那么，问题在于，赫特算是个什么人呢？他是那些不堪其扰的房主的典型吗？就是说，是那些身处一座已经深陷重重困境的城市之中，不堪其扰的房主的典型吗？或者，他其实就是一个恶棍？

事件发生后的八个月，当对赫特的判决已经做出之后，《巴尔的摩太阳报》（The Baltimore Sun）的特稿作者劳拉·李普曼在赫特家里采访了他。在赫特家里，她看到了被塑料垫子保护得好好的、整洁如新的地毯，还有奶白色的沙发。赫特向她重温了那天晚上的事情。而她的报道，则揭示出某些之前从未为人所知的东西：那个人本身。“听着赫特说的那些话”，她写到，“你才开始理解，到底什么叫做不矫饰、不诿过”。

六、还有什么未被讲出的背景故事吗？

2002年，当约瑟夫·波尔钦斯基的女朋友跟他分手之后，他在巴尔的摩展开了一场颇为狂暴的行动。他绑架了他的女朋友，然后，杀死了四个试图阻止他的人。他还把她的家人当成了人质。整个事件，持续时间超过了两个礼拜，最后以警察将波尔钦斯基击毙收场。这个故事，一开始被报道的时候，实际上是作为家庭暴力而进入媒体视野的。可是，因为这个故事太过复杂，事实却几乎被人遗漏了。不过，《巴尔的摩太阳报》的四位作者却看到了这里面可能存在的联系。之后，他们找到了波尔钦斯基的六位前女友——这六个人都被波尔钦斯基虐待过。最后，利用那些时间跨度达到13年的证据，这些作者编织成了一个令人不寒而栗的故事，这个故事暴露出：殴打女性并且威胁其家人，其实是波尔钦斯基长久以来一直存在的一种行为模式。

七、一个故事的结尾，会不会是另一个故事的开端？

一个故事的结尾，标志着那些正将展开的故事的开端。一个农妇在一场家宅火灾中失去了她的丈夫。这是一个故事的结尾，但是，却是另一个故事的开端：她孤身一人如何在农场上继续生活？我们也确实写了这个故事，是关于她头一年如何自己在农场上生活的。

记者和编辑应该向自己提出上面这些问题，然后去听。听一听你自己身边的人会跟你说什么。你得让自己保持在一种开放的状态中，就是那种不管是哪种生活，你都对它保持开放的开放状态——不要一头扎进报纸杂志里就不出来了。有时候，我会强迫自己不再读报纸，因为我觉得，自己好像变得很难打开脑子里的另外那个小屋——那个能够从生活中得到各种想法的小屋。

为讲故事而做的采访：**10**个窍门马克·克雷默

当你在写东西的时候，特别是，当你写的是叙事性的东西的时候，你为你的读者所创造出来的，有一种精神和情感上的经历：一份前后相继、序列式的经历。当然，作为一个作者，如果是从你自己的角度去看，那你确实也还同时在做一些别的事情：描述一个事件、创建一个白纸黑字的记录、传递一组信息、说明该信息的来源，或者，从事一种（按照我高中老师的话来说就是）“写出步骤”（showing your work）的活动——就是那种“解一下这道题，写出步骤”里面的“写出步骤”。不过，不管你这些“别的”事情里面都有什么，有一个事实都不会更改。那

就是，在阅读你的作品的过程中，你的读者获得的，是一份前后相继的精神和情感上的经历。事实上，如果这份经历不是很有快感或者很让人兴奋的话，他们就不读了。

这样一来，为了让他们一直读下去直到读完，你就必须创造出一种值得继续体验下去的经历，同时，这还不能是那种没逻辑的经历。因为，叙事性作品中出现的人物会构成一种线索：他们会贯穿一个经历或者一组经历。所以，无论作者怎样按照主题去设置大纲，在那种大纲中，由不同话题所形成的话题范畴，一定会被人物在叙事中所进行的这种贯穿性的运动所跨越。事实上，在叙事性写作中，人物的行动会占用时间跨度，而事件则需要这样的跨度才能得到展开。可是，另一方面，如果你要在叙事性的写作中把一件事情说到清楚的地步，要能给它提供一个有条理的说明，这个说明你却必须得按照主题来进行，也就是说，一个主题、一个主题地进行说明，而不是按照时间顺序来进行说明。这样一来，为了让两个任务能够同时完成，作者所要完成的，他所要收集齐全的，就不仅是主题方面的所有信息，而且还有所有的行动。正因为如此，与一般的新闻相比，叙事性的采访就会需要一种不同的风格。下面就是要完成此类采访需要遵循的10个步骤：

一、在选定一个话题之前，仔细思考到底什么才能让读者感到欲罢不能

故事的构思至关重要。这个话题，它的情感温度是高还是低？对于那种“化学价更高”（high-valence）的故事，读者会投入更多的情感。常见的具有高“情感化学价”的新闻，比如那种宝宝陷入险境的新闻——车辆被盗，而后座上还有一个婴儿。这样的一则新闻，不用费力，就能够调动起读者的关切。因为，在物种的层面上，我们的硬件早就已经被这么设计好了。而对于写作来说，只要你成功地让读者进入到了那种投入的、有所谓的状态，那他也就尽在你的掌握之中了。到了这时候，你就尽可以把笔锋岔开，去提供某些背景信息。实际上，这时候无论你做什么，你的读者都会原谅你。具有高情感价的故事既不需要上下文或者前因后果，也不需要去刻画人物。

相应地，如果一个话题的“情感价”比较低，那它写起来就会更难一点。在这种情况下，作者就不得不运用另外一些工具，比如，你需要写得更好。在叙事性写作中，岩石流动（flow of rocks）大概算得上最没

劲的话题——可约翰·麦克菲（John McPhee）却写了四本这样的书。要找到麦克菲让读者保持阅读兴趣的秘密，你可以做这样的一个小练习，它会很有帮助。比如，他有一本书叫《盆地与山林》（Basin and Range）。你可以在这本书的书页边上记个流水帐，就是说，在看书的过程中，你脑子出现了什么问题，你就随时把它记到那页边上。然后你就会发现，这些问题几乎每过一页，就会换成另外一个。而且，麦克菲会很狡猾地把它们安插到合适的地方，跟他那些醒目的插图、强烈的特征描写以及各式各样的逸闻趣事咬合在一起。不仅如此，你会发现，这些时时运转着的问题，也并不是那种属于全书层面上的，属于整本书的主题的问题，而是一些小的难题或者谜题。它们的作用，是让读者在他处理那些跟岩石流动有关的主题的时候，能够愿意跟着他的思路走。

二、在选好了一个好的话题之后，要保证获得好的“路子”

比方说，现在有三个地方你会想去：巴黎、布宜诺斯艾利斯，或者，博伊西（艾奥瓦州首府）。可是，巴黎和布宜诺斯艾利斯这两个地方，你也没有认识的人。相反，你倒是认识这么一个人，他老家是在博伊西，而且人还特别有趣。那么，你就应该去博伊西。“路子”是一切。因为，如果你没有路子能让你足够深入地进入到人们的生活中去，那么，哪怕是最好的点子，写出来也会变成很糟糕的故事。而要获得这种路子，需要的是魅力、勇气，还有面对任何事情都从容裕如的能力。事实上，当你在一个潜在的受访者带领下进入一个世界的时候，所获得的东西能丰富到哪种程度，其实依赖于你自己到底能带给这个受访者多少东西。如果你自己就头脑简单又笨手笨脚，那你从他那里所能够接收到的，也就不过是那些最基本的、浮在面上的、大家用来应酬的东西。所以，你得事先就在家里做好功课：你知道得越多，你就越能够享受到那种“圈内人”的待遇。

总之，不管要写的故事是什么，你都必须得能够找到路子来通向人，就是说，它得能通向或者达到亨利·詹姆斯[18]所说的“那个有实感的生活的层面”（the felt life level）。在他那本小说《一位女士的画像》（The Portrait of a Lady）的前言中，亨利·詹姆斯曾经谈到，“艺术作品中的‘道德’感，完全地依赖于在创造这个艺术品的过程中，作家所为之忧虑关切的那种有实感的生活，到底有多少”。而所谓“有实感的生活”，就是你在采访了一天之后对受访者所获得的那种非正式理解的层面。

你坐在你的床边上，你的狗也累了，然后，你那位重要的另一半对你说，“今天过得怎么样？”你就回答说，“那个道路施工监理是个真正的混蛋。粗俗不堪，又刚愎自用。不过，话说回来，他也还确实有些甜蜜的东西在。”然后，第二天你去了编辑室，你写的是，“道路施工监理昨天宣布，在霍姆斯和十四大道街角将修一个新的道路交叉口。”

叙事性的东西，要求在这种有实感的生活的层面上有通路，而它是非常难以获得的。你打电话给一个外科大夫说，“我听说您在进行一项新的颈部手术，我想对此做更多的了解。”他说，“没问题。周四下午两点我有空，咱们喝个咖啡。”在这个时候，你需要说的是，“我不是想做采访。我是想看看您的生活环境，还有您普通的一天是怎么过的。要不然周三您上班的时间怎么样？我不会打扰您的，就是跟着转转。”

另外，你虽然能找到路子，可你能找到它，却是因为前面那个外科大夫其实是你舅舅，那你最好也别做这个题。因为，这实际上是一个已经被污染掉的通路。比如说，你后来发现你这位外科大夫舅舅其实感觉迟钝、极端地自我，而且，他这个特点跟你的故事还有相关性。可是，现在，你却又不能把这点放到你的故事里去了——总得考虑你妈的情绪吧。所以，结论是，你需要的其实是一个跟你没那么近的朋友的舅舅。

三、找到那个能提供叙事线的正要展开的情节

路子弄妥了之后，你就得琢磨情节的事了，你得为展开中的情节找到好例子。你要问你的消息来源，看看她下周的日程安排，然后在里面发现一些你跟她能够一起经历的有趣的事情。事实上，只有等到你真到了现场、真的看到了各种事，你才会知道你故事的真正主题到底是什么。在这里，所谓“主题”，还不在话题、地点或者主要人物什么的，它指的是故事的中心思想，是某种处在一个更深的层次上的东西。

虽说要问日程，但这并不意味着你就得按部就班地按着时间顺序来。不过，不管你最后按什么顺序，这个顺序必须得是一个能在读者那儿有意义的顺序。比如，以报道者收集材料的时间前后为顺序，写出来的就不是什么好故事。这种故事讲的其实是一个无知的人（也就是记者）如何变得多少不那么无知的事。在你的叙事中，焦点得放在你受访者的生活上。确实，在所发生的各种事件之间，时间上的前后你肯定不能弄错，可是，你的故事却可以从整个事件的结尾开始——只要读者明

白你在干什么就好。

四、在情节里寻找能提示人物性格的细节

我曾经写过一篇关于造船模的人的报道。那是一个年纪挺大，做事情一丝不苟而且特别聪明的人。不过，他的脾气却算不上好，而且他自己也知道这一点——事实上，他自己就会这么跟你说。他有好几个儿子，其中有一个儿子，应该说是一个相当有名的作家，曾经有一次在私下里表达过对他父亲这种自行其是一根筋的性格的怨怼。而这些人性上的品质，最后变成了整个报道的核心。

五、通过细致的感官感觉来发现合适的场景细节

看到的、听到的、闻到的、碰触到的以及品尝到的东西，能够让你构建起强烈而感人的场景，而这些场景，转过头来又会让你自己在写作的时候具有一种场合感。刚开始写叙事性文字的作者，经常会太过不经心地来设立场景，或者，反过来，又在一个场景中堆积太多的细节。这里的要点是，要让读者能够感受到体积、空间和各向的维度，但是不要试图在纸面上完成一个立体布景。

如果说，你想要重建的那件事发生在很久以前，或者，不管是不是很久以前，只要这个场景你并没有亲眼看到，那你所需要做的，是问你的受访者，让他们来帮你。不要写这样的句子，“乔治记得，他当时趟着雪”。你得跟乔治说，“我下面要做的事情可能有点奇怪。我会问你一系列问题，都是关于过去某个可能也没什么要紧的时间点上的细节的。不过，要是你能回答这些问题，就会帮我更好地为读者建立起当时的场景。”最后，如果你不能证实这个人的记忆，那么你至少得在文本中写明，这些都只是回忆。

六、你要去探幽寻微的，是你的受访对象的情感体验——不是你自己的情感体验

当我第一次走进一间手术室的时候——那时候我正要写一本关于外科大夫的书，我是这么想的，“呃，血，太残忍了。”可是，我写到的所有人，他们中并没有一个曾经说过类似于“呃，血”的话。而我之所以要把自己当时的情感记录下来，是因为这些情感能复制出读者在那个故事时刻的情感。不过，尽管如此，对于我来说，更重要的是注意到、并且

记录下那个外科大夫和手术室中其他人所说、所想还有所感受到的东西。我确实会去考虑读者的反应，但是，我必须要做的，则是呈现出人物的反应来。

七、对你故事所处的语境做严格的调查研究

如果把那些被称为“叙事”的东西看成是珍珠的话，那么它实际上是存在于社会的、经济的，以及另外的很多语境之中的——这些语境，是这些珍珠栖身其中的贝壳。正因为如此，调查工作就变得必不可少了。你必须从那种向前滚动的叙事流程中岔开出来，提供必要的背景信息，为你的故事设立一个框架。比如说，一个家庭农场如何挣扎求存的普通故事，如果加上作者经济学上的解释，说明家庭农场为什么会难以生存，就会变得更加有力。

如果你在开始进行报道之前不做点调查研究的工作，那你就得做好准备去冒这样的风险：给你的东西，不过是一些用来搞公关的冠冕之词而已。不过，在一开始的时候，你并不需要把所有的调查研究都做了，你只需要做到这样的程度，即它能给你自己一个采访方向，这样就够了。然后你就去做采访，把绝大部分采访工作完成。也就是说，你可以把绝大部分的调查研究，留到采访过程的后期去完成。因为，到了那个时候，你就可以只去找那些跟故事有关的信息。反之，如果调查研究工作做得太早，你就不得不什么都要搞清楚。

八、在打底稿这个环节的后期，把你故事的要点提炼出来，弄清楚搞明白

所谓归宿（destination），就是我的高中语文老师叫作“主旨（theme）”的东西。事实上，直到我写了15年的东西之后，我才想明白我的高中老师用这个词到底说的是什么。让我回到我一开始的那个论点：叙事性写作是要为读者创造出一个合适的、由精神的与情感的体验或者经验组成的前后相继的序列。所以，从一开始，读者就一定会（1）对故事中的人物和事件产生一种情感态度；（2）有这种觉悟，即之所以会有人要告诉他们这些事，一定是因为某个有价值的理由。所以，所有那些设定的场景，所有那些刻画，所有那些背景信息，都必须朝向一个归宿。一个结尾，必须带给人某些收获。

九、在写作的非常非常后的后期，调整好你的观点和你的受访人

观点之间的差别

当我在写《三个农场》（Three Farms）的时候，我可能确实对那些家庭农场所遭受的损失感到伤心或者愤怒，但是，我还是得公平持中地去写那个大公司农场的经理。一般来说，你不需要弄个什么面具把自己的观点隐藏起来，可是，你却也得保证你的读者能同时理解、感受你的受访人的视角。而且，既然你的文章总要发表在什么地方，而这个地方总有一些关于“平衡”的规矩，那么这次调整就能指引你、让你在这片规则的水域中可以更好地穿行。事实上，不同的杂志，这方面的规矩是不一样的。《国家》杂志（The Nation）的规矩，就跟《时代》杂志的不一样。

十、珍惜那些你在采访过程中想到的隐喻以及那些跟结构有关的主意

当你坐在受访人的仓库、手术室或者厨房里的时候，你可能会突然冒出一个念头，比如，“哦，兄弟，我太喜欢这句话了，因为我可以拿它来引出那个重要的话题。”在那个时刻，你会觉得，这个主意会像钉在留言板上的纸条那样一直跟着你。不过，你的脑子可不是什么留言板。所以，你得把你当时想到的东西楔住。你得记笔记，记关于如何写你的这篇东西的笔记。

录音还是不录音

亚当·霍克希尔德

我对人类发明了录音机这事深怀谢意。我们这一行，在没有这东西之前，干起来要难得多。录音机让我能够同时干好几件事。它处理音轨的方式，比我用记笔记的方式所做到的，要精准的多。与此同时，它还把我解放了出来：我不用去记他说的话，就可以记点别的东西了——那个人穿的什么衣服，书架上放的什么书，墙上挂的什么画，从窗户看出去能看见什么，以及那个人说话时的表情、姿态手势，还有动作。我发现，人们几乎不会觉察到有一个录音机在工作，特别是，当我打开它开始录音的时候并不打断跟他们的视线接触。

我曾经写过一本讲俄国人如何与斯大林的遗产达成和解的书，在那本书的写作过程中，我的所有访谈都是用俄语做的。我的俄语并不算是

流利。有时候，别人说的话我能全听懂；有的时候，我能听懂的部分要少得多。在这种情况下，我琢磨出了一个我自认为机杼独出的办法——结果发现莫斯科的美国记者都是这么干的。这个办法是这样的：我把我的访谈用录音机录下来，然后再去找一个英语说得特别好的俄国人。我让她把我的访谈用英语听写下来。这样一来，我就到手一份非常棒的英语记录。事实上，那里面经常会有很多我都不知道自己已经采集到了的有趣材料。

雅基·巴纳金斯基

当我做记者的时候，我的倾向是不去录音。实际上，一个录音机的侵略性，不亚于记者的笔记本。录音机还会让我的脑子犯懒——我的脑子会走神，因为我知道我已经把它都录下来了。

当我确实用了录音机，然后回到编辑室把它誊写下来的时候，我的工作进度会变得异常缓慢。在做访谈的时候，我的脑子会对信息进行过滤，直接走向故事的核心。但是，我发现，当我去听录音，对它做誊写的时候，感觉就像是我在把所有那些本来已经被过滤和蒸馏出来的信息，又完全从我脑子里删掉一样。结果就是，我又落回到那一大片访谈信息里去了——而不是那些我本来已经挑选出来的重要信息。这就等于把事情又从头再做了一遍。

如果你的意志足够坚强——坚强如铁，能够不把录音当成依靠，也能够扛得住誊写之苦，那我就会说，去吧，去录音吧。如果问题仅限于此的话，那使用录音机现在也就算有了好的辩护。但是，问题是，使用录音机还会产生另外两个风险，而且是那种很微妙的风险。首先，如果你做了录音，然后又把录音跟你的笔记做一个比较，你就会发现，你的笔记上的材料，其实有很多并不是那么准确。其次，如果你想直接从录音带上来获取引语，那你基本上没法获得任何正经的引语。因为人们在说话的时候，说的并不是那种完美的英语。他们又“嗯”又“啊”，还会扔掉主语和代词。反过来，当我记笔记的时候，我所记录下来的引语，虽说跟那个人说的不是完全一样，但却会更接近正确的语法。

乔恩·富兰克林[19]

我在各种场合都会用录音机。很多时候我也并不会去听这些录音，

但我把它当成一种备选项：如果我需要听，就会有得听。在做访谈的时候，我不会记很多笔记，除非话题是那种非常技术性的东西，那种我不是很明白的东西。一般来说，我是会记下几句引语，更多的时候，我会用自己的语言来记下对方的意思。我会写下一些对话，因为我会大量用到它们。随着做这行的时间越来越长，我变得更善于记忆——只要我确实弄懂了我的故事到底要写的是什么。当你第一次到外面去采访的时候，你最好带上一个录音机，同时还要记笔记，还要花大力气去进行记忆，因为，即使有笔记和录音机，你可能还是不能得到你所需要的所有东西。

盖伊·塔利斯

我不用录音机。我支持这样一种做法：听的时候耐心听，努力去把握那个人到底在想什么，努力从那个人的视角去看世界。

这样一来，我就不是特别需要在意他们嘴里说的每一个字。从人们嘴里冒出来的每个字都精准记住的话，并不一定就能把握住他们的观点，特别是当他们知道有一台录音机正在录下他们所说的话的时候。

20世纪五六十年代，当我在《纽约时报》工作的时候，录音机还不是很流行。从那时起，新闻变得有太多的问与答充斥其间。实际上，录音机造就了一种纸上的谈话广播，一种重要人物思想的“草稿”。有了录音机，一切就都可靠了——没错，确实如此，律师们确实乐见于此。但是，当我要去了解一个人的时候，当我跟他们厮混、倾听他们的时候，我所要做的却是把他们塑造成人物——可靠的人物。

访谈：加过了速的亲密

伊莎贝尔·威尔克森[20]

如果一说“访谈”就是指迈克·华莱士（Mike Wallace）[21]所做的那种访谈，那我并不太做访谈。因为，如果有一个故事是关于一个10岁小孩的，那我们讲这个故事的目的，应该不是要把这孩子狠狠惩戒一番。同样，你也不能就这么跑到一个90岁的人面前，就这么问他，“1942年11月18日那天，你是不是得到了一张停车券？”我的工作需要我跟普通人一起，在那些一点都不普通的环境里待很长时间。而这，就需要一种不

同类型的访谈，需要另外一种方式来与受访者建立关系。

我需要创造出那种被我称为“加过了速的亲密”（accelerated intimacy）的东西。事实上，除非我们能从消息来源的嘴里得到点东西，否则，我们是写不出那些我们梦寐以求的漂亮故事的。所以，这些受访者必须处在一种非常舒服的状态，一种舒服到不管怎样都能说出口的状态。在新闻学院里，说到记者和他的消息来源，没人会用“关系”（relationship[22]）这个词，可这却就是它之所是。

而且，当你来思考这些关系的时候，别忘了好好考虑一下这个问题：在这些关系中，相对于你的受访者的角色，你自己的角色是什么。为了能够更好地赢取受访者的信任，我会尽力把我最好的品性发挥出来，并且在我和我的消息来源之间，形成一种自然的关系。因为我这本书的受访对象平均年龄是86岁，所以我在她们面前，就是作为一个孙女辈的人出现的。

为了达成这种加过了速的亲密关系，我只会在必需的时候，才会做那种正式的访谈。而且，只要能够让受访者在谈话的时候感到舒服，我会去做任何事情。当然，在聊天的时候，我还是会问问题——实际上，我会问很多问题。但我同时也努力成为一个好的倾听者。我会点头，我会直视他们的眼睛，我会为他们说的笑话逗笑——不管我是否真的觉得它们好笑。而当他们严肃起来的时候，我也会严肃起来。

我把这看成是一种受到引导的对话。在这种对话中，整体上的互动，要比具体的问题来得更为重要。我会努力让互动过程尽可能的有快感。因为，没人会喜欢被架到火上连续烤上一个小时。那种正式的访谈，对挖掘心灵并没有什么助益。

人们经常会把做访谈，比喻成剥洋葱。这个说法虽然老套，不过隐喻本身却仍然有些指导作用。想象一个洋葱：它的外层很干而且易碎。你把外面这层撕下，然后扔掉。接下来的那层是闪亮的、有弹性的、柔软的，有些时候甚至还带着一抹绿色。当然，你也不会用这一层，除非你没有别的部分的洋葱可用了。你想要的，是洋葱的中心部分——那个干脆利落、尖锐刺人，但又具有最鲜明和最真实的风味的部分。那才是最好的部分。而这个部分，也不需要太多的切分，因为它本身已经很小，很紧凑了。事实上，它的品质和大小是如此的完美，以至于你可以

直接把它扔到你要做的东西里去——不管你要做的是什么。

上面这些，对于访谈也同样成立。从消息来源嘴里冒出来的第一句话，往往没什么用。它是外皮。不管什么时候，当你跟一个人坐下来谈话的时候，我们总是希望能够更快地到达那个洋葱的中心部分——而且越快越好。这就需要加过速的亲密关系。每一次访谈，每一种与消息来源之间的关系，都有一个不离常规的弧形轨迹（arc）。这个弧形轨迹会历经七个阶段。每个阶段都内藏陷阱。如果你想让别人告诉你他们脑子里真正在想的东西，你就得确保自己不要在这个七个阶段完成之前就早早放弃。

阶段一：引介

所有的一切都开始于引介。你在街上招手拦下一个人，或者，你打过去一个电话，跟人说明你在干什么，又或者，你直接走进别人的地盘。你掏出你的笔记本，那个人正忙。他不想谈。他想摆脱你。

阶段二：调适

你们俩，相互试探。你问一些最基本的引导性的问题好让球滚起来。如果你要赶截稿日期，你会这么想，“我需要的东西有了吗？”而被你访谈的那个人会想，“我真的想跟对面这人谈吗？我有这么闲吗？”消息来源会慢慢习惯你做笔记这件事。他会看着你的笔记本，而你会看着你的表。

阶段三：联结的瞬间

你必须得跟这个人产生某种真正的联结，这样才能加速你对她的了解。怎么知道你已经跟她产生了真正的联结？当她放下公文包，向后靠在椅子上的时候。受访者这时会想，“也许这次不会太差。我会多给他一点时间。”

很多访谈在初始阶段就会中断，访谈者还没有太多收获。而那个时候，被访问的人还没有把手里的公文包放下呢。你可能会认为，你已经得到了一个能用得上的引语，但是，最早从嘴里冒出来的那些话，基本上不会有什么价值。事实上，回答别人的问题这事，是一件很难做好的事情——所以，你得给受访人一个机会，让他们理清思绪。有时候，会

有些人要你给他四个或者五个机会才能说到对的状态。怎么说呢，创造出诗句的，是下一次尝试。

阶段四：安适

在这个安适的阶段，人会发现她多少有点享受这个互动的过程。你们俩都安适于这段可能只是非常短暂的关系之中。

阶段五：揭示/披露

在这个阶段，消息来源会感觉到足够的舒适，这时，她会非常坦诚或者非常深入地告诉你一些事情。事实上，连她自己都不会相信她把这些跟你说了。这当然是一件非常好的事情，但未必是你所期望的。因为，在很多时候，那人说的东西虽然对她自己很重要，但对你来说却没有什么意义。就是说，跟你要写的东西没有什么关系。不过，不管怎样，到达这个阶段，就意味着你们俩的关系到达了一个转折点，一个与信任感有关的转折点。它预示着，记者开始能够得到她想要的东西了。

阶段六：减速

事情开始慢慢接近尾声。你可能会觉得，你已经从这次访谈中获得了你所能获得的最好的东西。你现在开始尝试要结束这次访谈。你把你的笔记本推开。然后……怎么回事？消息来源还不想结束谈话。因为，你们俩之间其实存在着一个契约：你是一个记者，所以当消息来源说的时候，你得听。

阶段七：重新激活

现在，消息来源觉得她什么都可以说了，而也正是在这个时刻，这次访谈中那些最棒的、披露性的内容才会就此出现。突然之间——当笔记本被合上之后——消息来源开始变得对你更加信任了——她自己甚至都没有意识到这一点。在这个最后的阶段，你让这个人处在了那么一种状态之中：她会在这种状态中跟你积极主动地合作。而也就在这时，你才到达了洋葱的中心部分。这个阶段你得尽力地抓住，不要浪费一点一滴，因为它转瞬即逝。如果你回到编辑室才发现还有点别的问题是你该问但刚才没问的，然后你再打电话回去，那感觉已经不一样了。你们俩的关系已经改变了。

这一整套相互之间的交流互换，这个七阶段的过程，时间跨度可能是五分钟、五个小时，也可能是五个月。事实上，不管你是写一篇日报上的文章，还是写一本书，过程都是一样的。

那么，一个记者要怎么应对这种飞速进展的掏心掏肺呢？千万不要引领你的受访者，那一定会让你陷入麻烦之中：如果你自己处在引领者的位置，如果你认为自己知道这事到底是怎么回事，然后你把它写出来，然后事实又证明根本不是这样，那么，所有你在采访中所做过的那些事，就会回来一直萦绕着你，让你不得安宁。

在一个理想的访谈中，消息来源会觉得非常舒服，这种舒服的程度，足以让她（或他）跟我分享一段经历中的所有细节。而我只需要听就够了。理想状态当然是这样。可是，事情基本上从来都不会这么简单。因为，正如你是带着动机去做这次访谈一样，你的受访者也是怀着她的动机来接受访谈的。没有一个人在跟媒体说话的时候不是带着某种动机的：一个要宣传电影的明星，一个要竞选公职的候选人，或者，一个寻求发泄或者释放的人尽皆如此。

当我们在做访谈的时候，必须非常谦恭，同时，也要知道，当我们的消息来源在跟我们说话的时候，是在做一件多么不得了的事情。哪怕有时候，甚至连他们自己都没有意识到这一点。为了完成我的书，我把好多人从某种相对的匿名状态中拖拔了出来。对于他们，我感到一种巨大的责任，要把她们的故事讲得准确——而且，不仅是准确，还得用一种公平、持中地方式去讲。事实上，在这一点上，你自己对于正直、诚实以及富于同情心的理解，比什么都重要。富于同情心，是对权力的平衡。没有同情心的权力，会让你和对方的关系变成一种操纵性的关系。而这是非常可怕的。

在记者和我们要写的那些普通人之间，存在着巨大的权力上的差别。当你的人生故事在某个星期天出现在《纽约时报》的头版，被用黑体字标明，然后有超过100万人能够接触到你最内在的想法，我甚至无法想象那会是一种什么情况。我们中的绝大多数人，都不会去做这种事。所以，我对那些做了这种事的人，总是怀有巨大的感激之情。所以，对于那些允许自己成为我们社会中某种更大的、超出个人生活范围的东西的代表的人，要承认他们的贡献，这非常重要。事实上，跟他们给予我们的东西相比，他们所得到的回报，是非常少的。

心理访谈

乔恩·富兰克林

所谓“心理访谈”，是对心理治疗中的一种技术在新闻中的改造：当一个心理治疗师面对一个新患者的时候，她会完成一套询问个人史（history-taking）的流程。而作家们虽然也许不会把他们的那套做法叫作“心理访谈”，但他们使用这种访谈技术，也至少已经有一个世纪的时间了。对于叙事性文字的作者来说，这种类型的访谈能够回答这样的问题：是什么使得这个人变成他或者她现在这个样子？另外，受访者对于此类深度访谈所具有的耐性，会比你想象的要大。在做这类访谈的时候，我会从某些对那个人最早的记忆的问题开始，然后逐步地进展到成年之后的时期。整个过程大概需要两到四个小时的时间。

在整个过程中，无论是哪个时间点，你都不要让受访者把注意力集中在你身上。这是整个技术的关键。除非你是在鼓励受访者，否则不要说话。你可以用这样一个问题开场：你最初的记忆是什么？对于一个人来说，最初的记忆是一个故事，它有时间、地点、主题、人物以及情绪基调。所以，最初的记忆不是随机的。如果有人告诉你自己的最初记忆，那很可能是个紧要的故事。可能实情并非完全如记忆那样，但是一个人所记得的东西，确实就是他认为发生了的事情。

哪怕一个人最初的记忆并不是特别适合你的故事，它也为你打开了一扇门。只要这个人告诉了你她（他）的最初记忆，你就可以跟下去问各种各样的问题：你家里人是怎样的？你是老大、老幺还是中间的孩子？家里的经济状况怎么样，富足还是贫困？你当时了解家里的经济状况吗？合家团聚的时候，会发生些什么？你的父母是一起把你养大的吗？养过宠物吗？我对所有这些事情都感兴趣，也想知道是否发生过什么家庭危机。

在访谈的这个阶段，你做的事情是东碰碰西探探，既要弄明白这个人都记得些什么，也要看清楚，这些东西是以什么方式被记住的。当你提问的时候，要问这个人的经历和想法，而不要问他们的感觉和意见。通过这个人自己所讲的故事，你就可以分辨其性格。跟随着这个人的故事，进展到她（他）的成年时期。你对上一年级和二年级时候的事，还记得什么？跟我说说你的中学。你学习怎么样？喜欢哪科？你们家经常

搬家么？你在学校受欢迎吗？你有很多女性朋友或者男性朋友吗？

人为什么要回答这些问题——而且还是一个陌生人提出来的？因为人们最感兴趣的对象，其实是他们自己。而除非面对的是一个心理医师，否则你能跟谁完全坦诚以待？你妈吗？别开玩笑了，她的专业就是操纵你。你的配偶吗？你肯定？所以，真相就是，没有人。所以，作为一个访谈者，你就有一个巨大的优势，你跟受访者的人生毫无利益关涉。确实，在某种意义上这确实是一个侵入性的程序，但是，在进行的时候，我们是带着尊重去做的，而且得到了受访者的完全的同意。

这种访谈，能够让你对受访者获得某种特定的理解——只有通过这种理解，你才能够和人物同情共感，才能把故事讲得深。而等你掌握了充分的信息之后——虽然只是受访者主观记忆的过滤——你就可以把它跟公共历史以及从别的家庭成员或者朋友那里得到的信息进行比较。而你最后直接用到你要写的东西里的，可能只是很少的一部分信息。但是，那一小部分确实被你用进去了的信息，将会是非常强有力的。而且，整个过程会让你能够从受访者的角度去讲这个故事，或者，从受访者的世界这个视角去讲这个故事。

每一个讲得深的故事，里面都会有一个砰然突入客观世界的主观的人。要想搞明白到底发生了什么事情，主观的东西和客观的东西，都必须要得到理解。

总的来说，你在心理访谈中所得到的回应，会让你对这个人到底是个什么样的人有一个很好的理解。事实上，很少有成年人会改变他们的本性。成年时期所经历的创伤性事件，确实可能改变一个人，但是，从本质上说，我们中的绝大多数人，都只不过是变老了的高中生而已。

参与式采访：把自己送进监狱

特德·康诺弗[23]

任何一个人，不管是谁，只要他脱离传统新闻记者舒舒服服的行为模式——脱离电脑、电话、编辑室和同行的陪伴——就得做好面对下述风险的准备：尴尬、窘迫甚至还会受伤。与此同时，在做调研的时候敢于抓住机会，也打开了通向那些非如此无法获得的洞见的大门。不管怎

样，如果一个记者有机会身临到别人的境遇里去，他有什么理由不这么做呢？

在我看来，我写得最好的那几部作品，其中有一些就是因为我深陷到了别人的世界里的缘故。作为一个本科专业是人类学的人，我知道怎么进行参与式的观察——在这种观察方式中，一个研究者会拜访一个群体，通过跟他们一起生活来进行学习。这里所谓“跟他们一起生活”，意味着吃他们吃的东西，说他们的语言，跟他们共处一个空间，以同样的节奏过日子。与此同时，每天，她还得记笔记：既做参与者，也做观察者。

而正因为有这样一种双重的身份，我才能够架起通向我的受访对象和我的读者的桥梁。第一人称的叙事，可以让读者觉得我是他们的替身：为那些他们没见过的事情而感到惊讶，为那些离奇的事情而感到别扭，为那些牛事而感到欢悦。而要做到这一点，在采访之前，我得先想好我是谁，以及我跟这个故事的关系到底是什么。也正是在这里，很多新手会犯一个错误：他们往往会以为，在进入一个异样的世界的时候，应该表现的很能很行的样子。他们忘了，他们的受访者才是他们的老师；有时候，他们甚至把自己变成了故事中的英雄。但是，一个聪明的记者总是会记得这一点，即：哪怕写文章用的是第一人称，但是，主角并不是我。主角是他们。读者支持谦恭的叙述人。

在用第一人称的时候，诚实是非常重要的。读者能够立刻看穿谁在装腔作势。当我为了写我的第一本书而跟那些流浪汉在货运列车上到处跑的时候，我并没有试图让我的读者相信，我自己就是一个流浪汉。如果我真的这么做了，那才是荒谬。（感谢上帝我自己不是流浪汉，我也没有那么切身地理解到底什么叫无家可归。）我只是某个吓人而很少为人所知的世界中的初学者——而且，就在这一点上，就已经有你所需要的各种戏剧性了。

一个成功的叙事，需要里面有改变，就是说，需要有一种曲折的故事线。而在我的故事中，一个通常能看到的改变，就是那个用第一人称在讲故事的人。那个人，我，（比如）会从天真变得略微明智，当然，有些时候我也会被干趴下。

在各种新闻里面，叙事性的新闻可以算是最难的一种。要想获得一

个故事，记者需要跟人走得很近，近到那人会觉得记者是自己的朋友。但是，等到文章一发表，就会出现一个算总账的时刻。所以，当我在做报道的时候，我希望人们记得我是一个记者，这样，当我的东西发表之后，他们就不会感到出乎意料。这里唯一的例外是我的第四本书——《新杰克》（Newjack）。我在做《新杰克》的报道的时候，采取了一种非常不同的办法：没有人知道我是在写我的经历。

那本书来自于一种想写一下监狱的欲望。我当时刚刚搬到纽约，然后，从跟人谈话还有看报纸，我知道在纽约有数量巨大的一批人会进监狱——主要是因为触犯了一系列跟毒品有关的法律。我就问我自己：有没有一种新的办法来写监狱呢？还有什么东西是还没被报道的？答案是，惩教官员，还有监狱护卫。惩教官员对监狱有非常贴近的了解，可是，绝大多数人却对他们一无所知。《纽约客》喜欢我这个想法，给我分派了一篇文章，让我写纽约北郊的一些惩教官员和家人的故事。我本来的计划，是写一写他们的工作和家庭生活。

不过，纽约惩教服务部却有另外的想法。他们对《纽约客》不是特别看在眼里，而且说，我只有一次采访监狱的机会。可是，如果我不能看看我的受访者是怎么工作的，根本就不可能写出我脑子里想写的那种深度的东西。另外，他们也拒绝让我跟踪采访一个通过七周惩教训练学院培训的新的惩教官员。于是，我就自己申请了一份惩教工作。我没有跟他们说，我要写这个题材的东西。我觉得我这样做理直气壮，因为我们国家正面临巨大的监禁危机：高额的费用，种族问题，惩教官员的工作确实少为人知。

我只跟几个人说了我要干什么。我绝大多数的朋友都对这事一无所知。我之前从来没这么干过，而且，我希望我以后也再用不着这么干了。《新杰克》让我了解到，为什么有这么多便衣缉毒探员会离婚、入狱，看起来让自己的生活分崩离析。因为，有秘密这事，本身就具有摧毁性。所以，就必须得写一个非常重要的故事，否则就不值了。（当然，通常情况下，做记者就意味着都会有所隐瞒。设想，如果记者总是坦诚相告他为什么会打电话给你，他们基本上也就得不到他们想要得到的信息了。）

而当我写完《新杰克》之后，我就立刻给六七个我最好的同事以及监狱的狱长打了电话，告诉了他们书的事。惩教服务纽约分部的大头头

儿们之所以不喜欢我的书，有一部分就是因为我等于是突破了他们的安保系统。

实际上，当我在申请这份工作的时候，我以为我是不会被录用的——因为我在填申请表的时候是如实填写的。我说我是一个自由职业的作家。然后历数了各种我曾经做过的、用以支持我写作生涯的卑微职业：管理公寓大楼、辅导小孩西班牙语、为人通过SAT考试做家教，还有教有氧操。夹在这些职业之中，我还说了我曾经在《阿斯彭时报》（The Aspen Times）当过记者，我想，“这可就是危险标志了。”

结果几乎可以算是一个奇迹：我被录用了。事实证明，对于惩教服务部来说，真正的危险标志，是坏的信用记录，以及坏脾气。在他们看来，欠债的人更有可能接受犯人的贿赂，而平时就经常情绪失控的人，在监狱工作的时候，则是一定会如此的。

成功被雇用之后，我就立刻开始在惩教学院接受培训。在培训的最后一天，我被分配到了星星监狱。这是纽约历史第二久的监狱，也是——很幸运——离我住的地方第一近的监狱。我决定就这么干下去——当时我以为，我可能会干上四个月。不过，在干了四个月之后，我发现得到的材料还不足够写一本书——因为还没有足够多的事情发生在我身上。于是，最后我待了10个月。

在那段时间中，即使在我自己的认知里，我也主要是一个惩教官员。那时确实就是这样。有一个例子：当我在那里待到第九个月的时候，他们宣布要进行一项每五年才举行一次的考试——是升职考试，为那些想要升警司（sergeant）的人准备的。而我记得，我当时确实想过说，“哦，我最好去报名。如果错过了这一次，就要再等五年了。”

这是一份非常紧张、要求非常高的工作——对于新手而言尤其如此。事实上，这份工作让我基本上没法再见到我其他的朋友。我的脑子里也没有任何空来想别的事情。我确实进到监狱里去了。一天一天地，我忙到了这样的程度：基本上没有时间去想我的书的进展。我每天忙着把犯人领入或者领出他们的囚室，忙着跟他们交涉。事实上，我是在离职之后，才开始写草稿的。我之所以没办法在我还处在这份体验之中的时候进行写作，是因为在那种状态下我无法知道它到底是个具有什么形态的东西，以及它要如何结尾。我需要能够从整体上去对它做一个反

省。

偶尔，我在工作的时候，会有时间记一些笔记。而我尽可能地多记。惩教部建议每个惩教官在他或她的衬衣口袋里放一个小的笔记本，用来写下犯人所需的东西，比如，“厕所泛水，派管道工，C23室”。这对我正合适。我会把这个写下来，然后接着写到，“犯人有三颗金牙，上面还分别刻着‘R-E-D’3个字母。”我还会尽可能地写下各种对话。

每天工作完回到家之后，我先会把这一天的印象都敲到我的电脑上去，然后再送保姆回去。我会故意清空我脑子里的所有抽屉，并且努力不让监狱影响到我。我为《新杰克》做的笔记，那些带着各种拼写错误和糟糕语法的笔记，要远远长于书本身。当我真正开始写的时候，这些笔记就是我用来捏成一个故事的泥土。

那本书里有两件事情不是完全真实的。而且我也在一开始就指出来了：有些人名不是真的，有些对话不是真的。当我为《纽约时报》杂志写的时候，我不能去换名字。可是在书里，我还是行使了一点自主权，因为那更多算是一种个人化的文学形式。在星星监狱，我是跟一些不知道我在干嘛的人共事的。所以，我决定，如果我写到他们的时候，那种写法只要有任何一点可能会让他们自己觉得不好意思，我就会换别的名字。在那本书里，我大概换掉了三分之一的人的名字。

在惩教官的文化中，当有人做了不名誉的事情的时候，他或她会“跟你在停车场见”。这个，是“下班把你暴打一顿”的缩写。差不多每天我都在害怕，担心被发现，然后被要求“在停车场见”。当我在监狱工作的时候，书也还没有签合同——我也没想要签一个。因为，如果最后我“挂”在停车场的话，我不想为一本我不能完成的书承担任何责任。

当我开始写《新杰克》的时候，我是没有任何明确的主旨或者主张的。不过，我确实有一堆关心的事情。我对惩教官员的形象感兴趣，对那种残忍的窠臼形象感兴趣，还有就是惩教官与犯人之间的种族分别感兴趣。我有一些政治理念，但我尽力轻装上阵。我并不想对一堆由监狱改革鼓吹者组成的歌队宣扬什么真理，也不想讨好一群由惩教官组成的听众。我想做的事情，是面对那些一般听众、那些有理智的读者，向他们描绘一段经历以及一种看世界的方式。在我看来，如果我能看清楚这份工作对我以及我周围的人的影响，如果我能把发生在惩教官和犯人之

间的摩擦或者和谐共处的瞬间记录在案、分门别类，如果我能够深入地了解几个犯人和惩教官，我也就基本上得到了我之所求。

我的书，有没有造成一些惩教系统上的改革呢？我愿意认为它确实是造成了一些正面影响的。不过，在种种变化中，我拿得准的只有一个。在《新杰克》中我描绘了一下B-区，也就是我所工作的那个巨大建筑物。那里面住着600名犯人，它差不多是世界上最大的独立式监狱区了。走进这栋楼，里面非常晦暗恐怖，窗玻璃好像有50年都没擦过的样子。我把这个细节写到了书里。后来，B-区的一位犯人的妻子在看望了她的丈夫之后给我写了一封电子邮件，里面说，“我的丈夫只是想让你知道，你的书出版一个月后，他们把窗户擦了。”

这就是媒体的力量。

身临现场

安妮·赫尔[24]

写作永远是件艰难的事，而且环境往往还会让它变得更加艰难。你可能不得不在科索沃难民营外面，嘴里叼着一根笔式手电，用膝盖保持着笔记本电脑的平衡来进行写作。有些新闻报道，会发生在最极端的情况下。而我们的生命，也就正指着这个——至少我的生命是指着这个的。如果不干写东西这行，我无法想象我还会去干什么。而我唯一干过的事情，也就是写作。很多时候，我们会因为写作而让自己的生活失衡。我们对自己的个人生活没有投入足够多的精力。我们难于共处，因为我们心不在焉：我们想要与之共处的，是我们的故事。

从一开始，写作就是一场难于取胜的赌博。如果我们没写清楚，那我们所有的采访就等于是零。如果我们没有做好采访工作，那它一定会在我们写作中透露出来。如果我们炫耀自己，就会模糊真相。如果我们过分伤春悲秋，就会让整篇文章支离破碎。好的采访是胜利的关键。哪怕是现在，我完成每个故事的时候，也总是磕磕绊绊。尽管如此，我倒也确实学会了一些尝试把事情做对的办法。这些办法不是规律或者规则，只是一些被我在路上顺手抛光的意外而已。

仔细观察

在采访中，特别是报纸新闻的采访中，最容易被低估的一个要素是观察，或者，看的艺术。因为，当你为报纸做采访的时候，你的自然冲动是去问问题。有时候，这种做法根本就是错的。因为它会让记者本人变成注意力的焦点。保持谦恭。这是对你试图去观察的那个人赋予的敬意。

像摄影师一样思考。也就是说，去看。改换地点去看。当你参加一场家庭晚餐的时候，绕着桌子变换你所在的位置。不断移动，不断改变你的视角，同时保持安静。努力不要打断事件的流动进展。

像他们一样生活

几年前，我写过一群来自墨西哥中部的女性，她们都来自一个叫作帕洛马斯（Palomas）的村庄。这些人，她们跑到北卡罗来纳州当挑蟹肉的工人。她们需要手持小刀站在一个钢台子边上把蓝蟹的肉挑出来，每天10个小时。这可能属于人类的想象力所及的范围内最乏味的工作。而且，这工作做起来还很疼——那些螃蟹，壳非常的锐利。

可是，那些女人还是死命地想要获得这份工作。她们属于美国合法的“客工计划”（guest-worker program）的一部分。她们乘坐大巴从墨西哥中部来到北卡罗来纳州海岸。而我则跟她们一起（这不正是一个记者梦寐以求的吗？）。当她们穿行于美国土地上的时候，我跟她们在一起坐了四天。她们对这个国家一无所知，只是梦想过这个国家，梦想过这个国家能带给她们的东西。这四天的旅行是一段非常美丽的经历，它最后变成了一篇大概两万字的文章里面的10个段落。

我们是在午夜到达我们在北卡的目的地的。在这四天里面，无论是那些女人、摄影师、还是我自己，都没睡过觉也没换过衣服。蟹场的老板把我们扔在了拖车那边：那些女人将要住在里面。她说，“明天是第一天，我会五点钟到。”换句话说，是五个小时之后。我看不出我们中有谁能够做到这一点。当然，凌晨五点钟，汽车喇叭响了：呜——呜——。我们走出了车厢。

有一个女人，她的手在抖，因为太累了。事实上，有人告诉你她的手在抖，这是一回事。可你亲眼看见一个人的手在抖，这完全是另外一回事情。而最棒的，是一面感受着你自己那双发抖的手，一面看着她的那双手做出同样的动作。而也就是同样的这双手，螃蟹会划到掌心，刀

也会切到上面。那活儿，我连10分钟都干不了，而她们却要干10个小时。所以说，如果你能对你的受访者所感受到的东西有那么一点儿共鸣，哪怕就只是一个瞬间，它也会为你的写作注入某种权威性。因为它打开了你的心扉。身临罗马，就过罗马人的日子。永志勿忘。隔着代理人来感受痛苦，这并不是什么好事。注意你的受访者在干什么。不要在一个不被允许喝冷饮的人面前喝冷饮。

努力降低你的存在感

如果你到处都带着你的笔记本，就很难真正身处现场——你已经明显地成为一个外人了。努力不要让自己吸引更多的注意力。

记住，你并不是她们中的一员

警告你的受访者，你跟她们之间会保持间距。不断地提醒她们。在你的采访一开始的时候你就要说，“我要做的就只是看着。当你低头为你的晚餐做祈祷而我没有的时候，不要觉得我很无礼。”或者，“拜托。如果在舞会上有人要邀请我来跳舞，我可能做不了。如果你们都要了一杯啤酒，那我也会觉得来一杯啤酒会很不错。不过，我是在工作。我会尽力躲在背景后面。”这种做法不是总有效，但至少它建立起某种边界。这确实是一个很严苛的法则，但却是一个非常重要的法则。

查清楚人的背景

跟政客不一样，穷人们在纸面上留下的痕迹，通常都不会那么完善，但是，你还是需要用同样的严格性来对待所有的受访者。在整个过程的一开始，就尽最大努力做好记录核查。如果你已经跟某个人一起工作了好几个月，却在半道上发现了点什么，这可能会让所有的事情都得再被重新安排。另外，如果你在调查过程中发现了什么，先跟你的编辑说。因为有可能它并不重要。因为确实有那种在我们的更大的故事里一点都不重要的东西——事实上比比皆是。因为重要的可能是别的东西。

围绕着她们的世界构建一个世界

写一个长篇故事，就好像谈恋爱。为了支撑自己，我会努力围绕着受访者的世界构建一个世界。我用那些从她们的生活中获得的元素来支撑我的想象。我花了九个月的时间来写北卡那些挑蟹肉的墨西哥妇女。

为了那个故事，我去了墨西哥四次。我买了她们在家乡帕洛玛听的那些音乐的CD。我读加西亚·马尔克斯的《百年孤独》和盖伊·罗伯托·吉尔（Guy Roberto Gill）的《曼波之王》（The Mambo Kings），还有威廉·朗格维尔施（William Langewiesche）的《辨迹追踪》（Cutting for Sign），那是本讲美国—墨西哥边境的书。

不过，不管你如何的投入，如何进入这另外一个世界，作为一个写作者，你永远都是背信弃义的人。当这个从帕洛玛来的妇女的故事发表之后，我又继续去写棒球的故事。我又为自己创造了另外一个世界。我又转过去读戴维·雷姆尼克（David Remnick）[25]和戴维·哈伯斯塔姆[26]。从这些不忠的小帮手那里得到些帮助，并不是什么不能做的事情。

记住，写作的过程可能是煎熬

当你写的不顺利的时候，一个重要的事情，是有人能帮你度过那些孤单的时刻。要把新闻跟写作结合在一起，是一件非常艰巨的事情。我做到这一点，唯一办法就是反复地写。墨西哥的那个故事，是一个三天的连载。我写了四稿，最后花了四个月的时间，才写成的那两万字。

字斟句酌

对于一个故事来说，它的“为什么”，可以说是整个宇宙。而它的具体性，就体现在那些组成它的词语上。所以，每个词都是重要的。每个动词都必须起到它应起的效果。如果那句子读起来很熟，就再想一想。当然，如果现在已经是凌晨五点，还有两个小时就要截稿，你也未必有那个时间去这么做。不过，哪怕是改进不多的几个词，也会提升你的故事。如果截稿还远，就花时间来打磨你的句子。

注意感受自己身在何处

一个故事需要有一个地理学的心脏。巨大的信息洪流，以及新闻记者通过电脑做采访的习惯，使我们现在的很多新闻缺乏一种真正的位置感。现在的新闻报道，可以说是哪都没在但又无处不在。可是，不管你是在费城市政大厅，还是在棒球场的菱形区，一个故事一定得有一个地方。你得用基本的、直截了当的报道做到这一点。

当你开着车四处跑着做采访的时候，睁大你的眼睛。注意人们在餐

厅里点的吃的。如果你要过夜的话，不要住那种连锁酒店。住在那些本地人会待的地方。任何时间，只要你有机会待在那种提供早餐的民宿里，不妨跟店主聊聊天，了解一下那个城市。翻翻黄页，记下你所找到的东西。

把这些信息都用你那创造性的滤网过滤一遍。这可能是最难的部分。你想要的，是最后编织成一个整体的一种关于你身处何方的感受，而不仅仅是一张记满了各种细节的清单。

读一读当地的报纸

在小超市买东西的时候，把收银台边上的报纸拿上一份。下面是我在一份肯塔基州的报纸头版看见的东西："上星期天在埃尔克—利克浸信会教堂（Elk Lick Baptist Church），我们人手不足。我们的牧师，查理·威尔逊住院了，所以不能来布道了。不过，主又赐给我们戴维·库姆斯，让他能够尽他的力，而他确实做得不错。那天有21个人来做礼拜，我们在主那里得到了很大的欢愉。"多美好。想象一下，在你的报纸里，能出现这么有实感的新闻。

去教堂

为了让自己能够把握到那种身在何处的感觉，我经常会试着去参加我做采访的地方的礼拜。当我在肯塔基做采访的时候，我几乎被一个旅行中的、带着一把吉他的福音派教士给震住了。当时我也没带着裙子，于是去了那种家庭两元店花六元买了一条。在圣灵降临节去教堂，最好还是穿上裙子——如果你是淑女的话。

我在那儿就是采访和观察。突然之间，每个人都散开了，嘴里嘟囔着什么。他们拿着一大瓶橄榄油围着我，又用那油膏我。如果你本来就是想去获得充分的体验，那你就应该做好充分体验的准备。无论如何，教堂是了解整个社区的好地方。

跟你试图捕捉的人使用同样的语言

语言对于感受自己身在何处也很重要。带个录音机是很方便的事。不要用自己的话改动别人说的。允许他们的句法、词汇和俚语在你的笔记本里充分的绽开。把这些东西用到你的故事里去，并且，用尽全力确

保它被编辑发表在报纸上的时候还没有改动。这里面，包括那些能够说明某个人是谁的个性化语言。

面对你的受访者时，尽可能保持开放的心态

你不可能就这么一言不发地坐在那儿，一点都不跟对方分享你自己的人生。在你们俩之间，必然会有某种给予与索取——哪怕这种给予和索取不可能总是公平的。几个星期过去，几个月过去，你不可能还保持着那种专业的、冰山一样的状态。

把自己调节到可以接收到受访者的节律的状态上去。如果你的受访者开始有点恼火，或者需要有点空间，你就离开一会。哪怕就快要到交稿时间了，你也可以先离开几个小时再回来。你得能够感受到他们的需求。他们需要休息，你也同样如此。

当科尔号驱逐舰被炸[27]的时候，我想写一个据测已死亡的水手的故事。我看了所有水手的照片，其中一个人呼之欲出，简直可以说是在求着被写。她的名字是拉凯娜·弗朗西斯，来自北卡农村。那是一个周六下午，我给她母亲打了电话。跟她母亲的谈话，没有什么甜言蜜语的——事实上，我说得磕磕绊绊的，“弗朗西斯太太，我对您的不幸感到非常难过”，我说到。

“我还没有遭受到不幸”，弗朗西斯太太说，“我们还在等消息。”拉凯娜还没有被宣布死亡，她只是失踪。当然，我当时的感觉很糟糕，她跟我说，“不，我现在不想跟人说话。不是谈话的时候。我们这里已经有电视台的人待了一整天了。该说的都说完了。”

过了一段时间，我又给她打电话。向她道歉我之前的打扰。我说我一直放不下拉凯娜——因为我确实如此。我跟她说，对于《华盛顿邮报》的读者们来说，多了解一点拉凯娜的事情——不是她生前的事情——是很有意义的。

弗朗西斯太太说，“好吧。如果你想来北卡的话，我们会在这里等你。”我到达她家的时候，已经是第二天晚上10点半了。她们住在一个很偏的地方，没有灯，牛就斜倚在篱笆上。我到了弗朗西斯家，待了一个半小时。我基本上没说什么话。我根本就不需要成为那种装备着各种问题和答案的记者。当时那里有两个海军随军牧师，穿着象征死亡的白

衣、白鞋，戴着白帽子。那天晚上，我就问了一个问题，“我能不能明天早上再来？”

第二天我又来到弗朗西斯家，待了一整天，还是没问什么。好多头发灰白的妇女川流不息来到她家里，带着用锡纸盖着盘子的通心粉和奶酪还有炸鸡。其他人来的时候，则带着美国国旗。

我写了一个故事，主题是一个年轻女性的生命，消失在一个小镇上，消失在这个她曾经拼死也要离开的地方。最后，一个叫作木叶（Woodleaf）的小地方将她紧紧纳入怀中。我第二天就把故事发出去了。那是一个简单的故事，用了好多我们用来写长篇故事的技巧，但是却在截稿日期之前就完成了。

稿子发出去之后，我到了弗吉尼亚州的诺福克去报道纪念仪式。弗朗西斯一家也去了。克林顿总统跟所有水手的家属做了私下的会面。他跟弗朗西斯一家说，“在我感觉中，我是认识你们的女儿的”。我无法说清楚我为此到底有多高兴——不是因为他读了我的文章，而是因为他知道了这位女性。我希望拉凯娜的故事能够一直留存在克林顿的心里——那么，这会影响到我们的海军政策或者我们在世界上做事的方式吗？当然不会。

还是那句话，重要的东西，是那些当你做采访的时候，在你面前展现出来的细小的、被你观察到的细节。新闻记者往往会非常自我：我们的问题，我们的答案，我们的时间表。可是，现场采访干的活不是这种。它得能走得进别人的家里去。当然你得留出问问题的时间。我也得知道拉凯娜的背景，所以我会问。但是，更重要的，我会花时间在她的卧室，看看她在离开家参军之前收集的那些小东西。在我们的故事中，真正重要的是那些小东西，因为，正是这些东西，才构成了你身临现场的一部分。

别一直身临现场

路易丝·基尔南[28]

叙事性的新闻，工作节律上好像有一种很强的压力，要记者每时每刻都沉浸在他的采访活动中。但实际上，如果你知道何时走出现场，你就能更好地完成你的故事。

我曾经写过一位女性被一片掉下来的玻璃杀死的故事，那是一个两期连载的故事。那位女性，她有两个女儿：一个女儿三岁，另一个十几岁。那个三岁的女儿，是看着她妈妈死掉的。而那个姐姐，在整个采访过程中，对我比较抗拒。我觉得自己就是一个发光的霓虹灯牌，对着她闪：你的母亲去世了，我到这里来是想知道你现在什么感觉。

她家里是墨西哥人，而她快要过15岁的生日聚会了——那是一件非常重要的事情[29]。她的父亲邀请我参加这个生日聚会，不过，我心里知道，她并不想我出现在那儿。到底要不要去参加这个聚会，我相当地纠结。最后我决定还是得去，但只要她看起来对此感到不舒服，我就走。

当我到了那个聚会上的时候，是萨莫拉开的门，她的脸一下就耷拉下来了。我进了屋，花了几分钟时间跟她寒暄了几句。然后我说，“我只是想过来跟你说生日快乐。好好玩。”说完我就走了。

而在我做出了退后的举动之后，她就不再抗拒了。之后的那次拜访中，她拿出了她妈妈的首饰，告诉我哪件首饰对她意味着什么。而这个突破，来自于不出现在现场。

跨文化采访

维克托·梅里纳[30]

无论何时，只要你在采访中遇到与你自己的文化不同的文化——甚至，有时候就是你自己的文化——你都不得不去处理各种问题，包括语言、宗教、道德价值、社会规范、仪式、禁忌、窠臼以及历史。你还不得不面对那个社群与媒体之间的全部交往史。

在很多文化中，场所非常重要。有人们聚会的场所、进行宗教活动的场所、发泄不满的场所和坦诚交谈的场所。一个记者，必须能够找到这些场所，找到这些侦听哨位。你得找到这样一个哨位，然后搞清楚在这附近有什么事，这样你才能够开始了解在一个社群或者一个特定的文化中到底发生着什么。在这些侦听哨位上，你可以听到社群在说些什么，感受到它的心跳。

侦听哨位可以把我们带出通常的采访领域：跟社群的领导人或者自

我任命的专家进行交谈。在那些地方，你去并不是去做访谈，而是去学习和理解。在那些地方，不要翻出你的笔记本走到一个人面前跟他说，“最近社群里有什么事？”要说人话，做人事。

不要闷着头就这么跳进去，零散地向社群领导人或者消息来源提问。想一想你要采访的事情。做好前期的案头工作。大量地进行阅读。跟各种不同的人交谈。花时间待在社群里。开阔你的调查面。找出有效数据。找到侦听哨位，然后去听。

在你听过了之后，你就可以进展到做访谈了。要成功地完成一次访谈，具有成熟的跨文化技巧，是至关重要的。当你在跟别人说话的时候，注意跟别人保持合适的物理距离。在有些文化中，人们在说话的时候会站到肩贴着肩的距离。作为一个记者，你必须抵抗住那种退后一步的冲动。而在另外一些文化中，站得太近被认为是在挑衅。所以，你要让对方设定距离。

我们中的很多人，一见面就立刻上去握手，狠狠地握手。这个举动并不总是得体的。要让对方来领头。当我2002年访问南非的时候，我跟我的翻译建立了很好的关系。在旅程的结尾，我为了表示感谢，就拥抱了他，然后，我能感觉到他整个人都僵住了。我才知道，这是大失态。我开始道歉。“不，不”，他说道，“下次就这么办”。他用他的拳头碰了我的拳头。第二年，我又见到他时，我想跟他击拳，他却拥抱了我。我们之间，达成了某种相互的了解。

当你跟别人说话的时候，注意一下你自己脸上的表情。小心它所传达出的东西。同时也要明白，对方脸上的表情，未必表示的是你以为的那个意思。当我在《洛杉矶时报》做调查记者（investigative reporter）的时候，我的一位导师曾经跟我这么说，“如果你看着对方的眼睛，而对方退缩了，或者转头看向别处，那这个人就是在撒谎或者有所隐瞒。”但是，他错了。在有些文化中，你是根本就不能看着别人的眼睛的。

这位导师还告诉我说，“他们必须得直截了当地回答你的问题，要不然就是在闪烁其词。”好吧，我有个叔叔是从菲律宾来的。凡是你问他什么，他总是用一个故事来回答你的问题。他确实不直接，但是，在他看来，他是在用一种更完整的方式来回答你的问题——比简单地说是

或者不是要完整。

在不同的文化中，微笑有不同的含义。有些时候，男性记者不要向女性微笑，甚至不要直接向她们打招呼。比如，在有些亚洲社群中，未经允许就跟女性说话，会被认为是一种不敬的行为。所以，别忘了性别差异。

对别人要表示出敬意。不要自动地就省掉姓氏只用名字称呼别人。在很多文化中，要注意尊重老人。

如果你是跟一个翻译一起共事，你必须得十分确定翻译的准确度。当你想要的是一个准确的回答以备引用（而不仅仅是对他们的话的解释与重述）的时候，确保翻译也知道这一点。

在很多时候，当我们采访的不是主流文化或者具有主宰性的文化的时候，我们也就远没有做其他采访的时候那么沉得下去。我们变得在提问的时候不是那么用功，也不是那么勤于搞清楚自己是不是确实弄懂了，也不会那么卖力地做反复的核查。当有人主动跟你说话的时候，不要只是感觉到一阵放松。不要因为编辑不知道该问你什么，你就对自己放松要求。不要止步于那些简单的、表面的故事。要奋力触及那些微妙和复杂的东西。

也许，最重要的，是找到一个安全的场所，可以预估和讨论困难的、有争议的议题。如果我们这些人，确实希望能够见到对我们自己的文化或者社群更好的报道，那我们就应该对其他记者，那些向我们提问、问一些帮助他们成功完成跨文化采访的记者，采取一种更为开放的态度。在编辑室里问一些可能不恰当或者让人尴尬的问题，总比让他们到外面，到别的社群里去问这些问题强。如果你对你即将去报道的社群有什么问题，那就找到一个可以跟他讨论那个社群的传统、语言、禁忌的人，找到一个能够给予你诚恳回应的人。

只要我们真想做，我们中的几乎每一个人都可以做好跨文化的采访。所以不要放弃希望。有时候，我们会把那些对争议问题的报道——特别是那些有色人社群中的争议问题——边缘化，我们会说，“好吧，找个从那个社群出来的人去报道这事吧”。让我们的编辑室变得更多元，确实是一个重要的目标，但是，与此同时，我们也必须拓展我们自己的报道范围。

我们的新闻报纸把很多时间投入到报道竞选宣传、政治人物和其他的故事上面。我们必须做出决断，意识到跨文化报道也同样是重要的。而当一个故事发生在我们——记者、读者或者观众——所不熟悉的社群中的时候，特别当它发生在那些正处在变化中的社群里的时候，时间就变得至关重要。如果你所在的新闻机构想持续地报道一个社群，它就需要投入时间，投入能够让报道变得尽可能完整所需要的时间。如果你所在的新闻机构还没有投入这份时间，可你却已经这样做了，你可能就需要花一点时间，自己去做采访。这样做的好处，是它会给你更准确和更丰富的故事。走进陌生，强迫你自己去学习吧。

报道自己人

S.米特拉·卡利塔[31]

1998年7月，我为美联社写了一个短篇，是关于郊区二轮影院通过放映宝莱坞电影、吸引新观众来抗衡巨型影院的兴起的。这还是我第一次尝试去写我自己的社群——南亚社群——的故事。我在一家电影院采访了一位印度观众，问了他几个基本的问题：宝莱坞电影怎么样？能不能给我简单总结一下剧情？你是看这种电影长大的吗？在我问完了这些问题之后，他问我是哪儿的人。我跟他说我生在布鲁克林，但我的父母是从印度来的。他回答说，“那你为什么要问我这些？你不是早就知道答案吗？”

这个经历，可以框现出我们在报道自己的社群时会遇到的一个难题。关于这事，说的最好的是我在《纽约时报》的同事米尔塔·欧希托：“你知道得越多，他们就跟你说得越少”。那个看电影的人，不仅认定我会知道各种关于宝莱坞电影的事情，而且认为我应该知道。当然，为了报道我们自己社群的故事，我们必须通过学习对它做更多了解，但是，与此同时，我们也必须忘记我们所学到的东西。忘记那些我以为我知道的东西，引领着我到达那些真正能构成叙事性新闻的话题。

要想为一般读者或者普通读者报道一个我自己社群内部的故事，我必须在故事中纳入必要的背景、语境，并说明某些事情到底复杂在哪儿。全美国的各种媒体播出平台，现在都很看重从社群内部去讲故事。雇用像我这样的来自特定社群的人，就是第一步。可是，即使进入了新

闻机构，我们还是需要为自己准备好道路，保证我们最后讲出来的是受访对象的故事，而不是我们自己的故事。

在我的书《住在郊区的先生们：三个移民家庭以及他们从印度到美国的旅程》（Suburban Sahibs：Three Immigrant Families and Their Passage from India to America）里，我写了一个叫哈里什·帕特尔（Harish Patel）的人。他是在20世纪80年代从印度移民美国的。在最初的几次访谈里，我问过他的出生日期，他说是1947年。而这一年，当然对于印度独立运动来说是至关重要的一年，那一年印度成功脱离英国而独立，同年，印度和巴基斯坦在流血中相互分离。我自己的父母，就经历了那次分离，而且我自己也读了很多关于这方面的东西。我对这个出生日期的直接的、无障碍的理解，让他认为他不再有必要向我解释它的重要性。可是，实际上他确实需要来做这个解释，这样我才能描绘他自己对这事的看法。叙事性新闻提供了这种奢侈的空间，让我们可以往回走一段，在我们的故事中提供出语境。而那些与这个语境有个人关联的记者，应该提起额外的小心，以求获得完全精准的事实和视角。

我曾经听说，一位哥伦比亚新闻学院的教授在上课的第一天拿出一堆纸袋说，“永远自带午餐，而不要吃免费的。因为世界上没有免费的午餐这回事。”我不认同这条规则，还有另外一些规则，能够真的用到写自己所属的社群这事上。我们当然得保持自由，不要欠下人情债，但是，我们同样不能阻挠自己完成该完成的工作。我在门口脱鞋，我接受别人递给我的茶，我在进入清真寺之前会用头巾遮住我的头发。

我有一次看到过一张照片，上面是一位年轻的女性采访一位伊玛目。她上身穿了一件背心，裸露得相当多。我当时就想，她那天在穿成这样上班去的时候，到底知不知道今天会有这么一个采访？如果她确实知道的话，到底有没有想过她该为能够真正接触到受访者付出多少代价？不管怎样，我们确实是为了能够真正接触到受访者而付出着代价的——不管你是要进入另一个社群，还是更深入地进入你自己的社群。

偶尔地，我也会遇到来自于受采访机构的阻力，这些机构抗拒把采访任务分配给出自同一社群的记者。可是，当白人记者去采访那些白人机构的时候——从美国中部的市议会到白宫——我却从来没有听到过任何投诉。这种情况，在2001年9月11日之后有所好转——因为这样的一天，所有的新闻播出平台都被迫开始仔细地反省检讨自己的做法。在那

个可怕的日子里，我是《新闻日报》（Newsday）的记者。那一天，那本杂志的编辑们到处打听：谁了解穆斯林社群？谁曾经报道过穆斯林社群？在很多编辑室里，回答都是：没有人。

作为一位报道自己所属社群的记者，我还要面对受访者的期待。当我作为一位记者接触、接近南亚人群的时候，他们经常会跟我说，“写一个关于咱们的好故事。”当我刚开始报道我自己的社群，然后被人这么告知的时候，我只会咯咯地笑，然后暗自希望这事不会再发生。如果他们问说，“这个故事最后写出来会怎样？”我就会转移话题。不过，之后我明白了一件事，就是遇到这种情况应该直接面对。这可能会是一个时间很长的对话，因为人们确实想知道我所代表的机构，以及他们到底是怎么在新闻上做决策的。

社群里的读者经常会告诉我说，我所在的报纸，《华盛顿邮报》登的关于印度的报道里，有太多都是关于贫困、因为嫁妆多寡而导致的新娘死亡、洪水和地震的。他们问到：“你这回能不能改改，写个咱们的正面的故事呢？”对于这种问题，我经常会这么回答：“我要写的，既不是个正面的故事，也不是个负面的故事，就是个故事而已。”如果再被逼进一步，我就可能会补充说，当我在工作的时候，我首先是记者，其次才是印度人。而如果被逼得更紧的话，我就会解释说，身为一个印度人，我是编辑室里的真正的财富。不过，话说回来，真相却是（我确实会遇到这种情况），我向编辑推销故事，而白人编辑却不理解它的重要性，因此也不想要接受。

人们会把新闻报道看得很切身。像这样的问题，比如，“你为什么老是写地震，而不写印度的富人？”可能看起来确实有点荒谬。这些问题也确实显示出对于新闻所承担的任务缺乏了解。很多读者看起来都已经认定了，媒体有一个对付印度、用一道大笔涂抹整个印度次大陆的计划。我当然会戳穿这种阴谋论的论调，但我也承认，在这些抱怨中也有某些真理。当我在写我那本书的时候，我感觉到，关于南亚的新闻，主要都集中在那些像我父亲一样的人身上，就是那些在美国公司干得不错，住在城郊买大豪宅的人。而对那些像哈里什·帕特尔一样的人，那些做保安、便利店职员或者加油站服务员的人，却几无涉及。

这种抱怨并不止于一个社群。当我去报道拉丁社群的时候，人们也会问我为什么报纸老是报道那些打零工的人，而不去报道那些以西班牙

语社群为目标受众的价值数百万美元的市场推销活动。这确实是个合情合理的问题。我们必须推动对移民社群的完整的反思——哪怕那些被称作“正面报道”的东西，经常也是过分简单化的。我们总是一遍又一遍地写那些移民在庆祝会上跳舞。我们一遍又一遍地刊登移民端盘子的照片。与此同时，其他事情，比如，一个移民社群的成员用离谱的按揭利率骗取别的社群的人的钱，却几乎从来不会被报道。

太过经常的，我们关于移民社群的报道，总是把焦点仅仅集中在他们在美国所获得的飞地上，却忽略了他们的家乡。而要理解一个社群，我们就必须理解它的历史以及它和它的故乡之间持续未断的关系。在当今这个通信技术普及的时代，这个全球化的时代，移民们与他们原来的国家之间的联系，要远超之前的移民。

在任何一篇关于南亚社群的报道开始前，我都会问自己，这对我来说是新闻吗？如果答案是否，那我就不会去做它。我们对于移民社群的报道，应该提供对移民社群的新闻，而不仅仅是关于移民社群的新闻。你可以去问任何一个移民社群的成员，问他们想看什么样的新闻，而答案最可能是这样几种：教育、犯罪和与小买卖有关的法律。实际上，这个回答，跟任何一个社群的回答都是一样的。所以，我们的标准，也应该一视同仁才对。

从现场笔记到完整底稿

特蕾西·基德尔[32]

写作这种活动，是我所占据的一个区域，一个心理空间。进入状态后不久，我就会失去自我意识，也失去所有对于时间的感觉。不过，在我能够进入那个区域之前，我必须得有一个大跳跃：从记现场笔记，跳跃到写出第一稿。要给我的笔记本里的混沌赋予秩序，这是件很难的事情。不仅做起来难，说清楚也很难。下面，就是对后者的一次尝试。

当我还更年轻一点的时候，我的采访笔记里，记的全都是我自己的想法和对事物的感觉。那些笔记经常没有包含太多关于那些让我产生这些想法和感觉的东西，也就是关于我的想法和感觉的来源信息。换句话说，没有包含太多我到底看见了什么的信息。它们很少有关于衣着、场所、气味、声音，以及其他一些感官印象的细节。对此，我深感惋惜。

因为，现在，我很是用得上这些东西的。

从那个时期过来，我也学会了一两件事。我努力写下所有可见、可触、可闻的事实，以及那些我所听到的东西。而有了这些材料摆在我面前，我就有了完整地通向我记忆的通路，它可以让我想起当时我对某个特定事件或者场景的感受是怎样的——换句话说，我就不需要把我的那些想法再记在笔记本上了。

一般来说，一本书我要记一万页的速记笔记。这些笔记里有所有易朽的材料，有那些被我看到的转瞬即逝的事件。我会用另一组笔记本记录我在图书馆里做的调查研究，以及在办公室里做的正式的访谈。等我把这一切弄到手，我就得整理它们。

我以前常常为这些笔记本做索引。编制索引的过程中，我不得不再看一遍我的笔记，非常仔细地再看一遍。我努力不要在这上面花太多的时间。我不想把太多的精力浪费在某种只不过是工具的东西身上。那个索引，经常会出问题，因为我一旦开始做起来，就不愿意再回过头去重新校订。现在，我实际上会把我所有的笔记都打出来。看起来，这花的时间也不会比编制索引长太多。一旦我做完了这个工作，我会来回地看我的笔记，看好几遍，找到最有趣的部分，找到一种整体的感觉。

当我在写一本书的早期草稿时，我会把所有我觉得可能要写到某个部分里去的东西都写进去。我会把我的现场笔记中所有看起来可能有文学创生力的东西都收集起来。对于那种特别复杂的故事，或者没有明显的叙事线的故事，我会编制一个事件的编年表。我从来不会写详细的大纲，尽管我有时候会抓起一张纸写一个这本书所要包含的要素的清单。我会定一个计划，为自己设定一个截稿日期，然后努力严肃地对待这个截稿日期。

我现在还能活灵活现地回忆起我在写《房子》（House）这本书时，在整理好我的所有笔记之后，坐下来开始写的情形。那可能是我有生以来第一次没有感觉到不耐烦。我坐在我的桌子后面，想了一会。我的脑子里有一个声音，一种我想让这书读起来给人什么感受的大致感觉。听到那个声音，让《房子》这本书写起来比写其他书的时候容易了许多。对于我来说，写作主要就是句子的声音和节律。

我用尽可能快的速度去写，以免为那些写得糟糕的句子而懊悔。当

我最初为《大西洋月刊》（Atlantic Monthly）写文章的时候，我会在晚上八点左右开始写——就是等到我的孩子上床之后。有时候，等到太阳升起来，我还在写第一句话。我那时的感觉是，除非我把第一句话写对了，否则我根本无法写下去。现在，我会先写完整个书稿，努力不回头去看我写了什么。如果我做了什么激烈的举动，比如在200页的地方改变了我的观点，我也努力不去为此而担忧。我会写那种糟糕的、超长的粗略草稿。其中，第一稿会花最长的时间，也最费劲。第一稿很可能根本没几段真正值得留下来的。

一旦我开始写，我通常就会意识到，我对那些我应该知道的东西，知道得有多么得少。于是我不得不回去采访。不过，在那个时候，我的采访就会非常直指目标。在写一本书的时候，我会想尽办法不去讲一个故事。我无法把那些不同的要素——观点、语气、模进（sequence [33]）和主题——分离开，因为，在我写作的时候，这些要素彼此之间无法分离。

当我对草稿进行改写的时候，我确实需要整个重新来过。我现在已经认命了，也就是说，接受了把一本书一遍一遍地写来写去。我所有的书，我都写了好几遍，有时候多达12遍。在这么多的草稿中，会有一个增生的过程。开始的时候，你会从前面1000万个句子中得到5个或者10个句子，将它们留下来。不过，慢慢地，它们自己就开始增生了。有时候，我不得不扔掉写得非常好的东西，或者完全地把它打碎，因为它跟整体合不到一起。

当我真的受不了一本书、想到它就要吐的时候，这通常是件好事——说明我已经把它全都想明白了，也想得足够细致了。不过，尽管如此，最后10%的重写工作是非常非常重要的。这最后的10%，往往就是平庸的作品和好作品之间的差别。当这书从合理性上说已经基本成立，就只是结构上可能还有点瑕疵的时候，我就可以把注意力放到句子上，同时调整它们出现的时间。这是一个要求精确度的活——我要严格无偏差地说出我想要说的东西。这个时候，我就会再次回到我的笔记上去。事实上，需要花大量的时间，才能回答出下面这样的问题：这人是什么时候说的这话？这事到底是什么时候发生的？

我的编辑对我非常好。他虽然会从我身上取乐，不过看起来却愿意读我所有的草稿。我会把我那体量巨大的第一稿给他看。然后，他会等

上一个不至于失礼的时间间隔，然后再对我说，“不错，继续写。”当我把所有的草稿写完，我们会坐下来好好开个会讨论稿子。在那个时候，我会去琢磨他说的“不错”到底是指哪部分。虽然很痛苦，虽然很艰难，但我还是学会了，放手确实很重要。我需要一个远比我聪明的人，一个多少客观的人。而当我决定要砍掉哪段的时候，我信任我的编辑理查德·托德，尽管我们有时候会争吵。有那么几次，我坚持我的做法，后来我就后悔了。能够有这么一个人对书进行温柔地裁决和批评，确实是一件非常重要的事情。如果理查德·托德先我离世的话，我也不会再进行写作了。

当我还在爱荷华大学的作家工作坊当学生的时候，有些非常有天赋的年轻作家（可他们最后却完全放弃了写作），他们在那里飞速地发展出强大的批评能力，可他们的写作能力却没有跟上。每次你重新上演这个被称为“写一本书”的小型剧本，你就必须得在自我批评和自我驱动这两极间得到一个平衡。有时候你必须得这么想，“啧，我刚才写的可真不错。”在另外一些时候，你又必须得心甘情愿地去说，“等一下，这话完全没有意义。这太糟糕了。我得把它扔掉从头开始。”

采访有够吗？

沃尔特·哈林顿[34]

在叙事性写作中，手艺活扮演着非常重要的角色。保罗·亨德里克森（Paul Hendrickson）有一本书叫《寻找光》（Looking for Light），讲的是大萧条时期的摄影师玛丽昂·波斯特·沃尔科特（Marion Post Wolcott）的故事。这本书里面有一章叫作“一件工具的颂歌”（Ode to an Instrument），只有两页，其中描述了一种“格拉菲”（Speedgraphic）牌子的老相机。大概有50年的时间，美国摄影师基本人手一台这个牌子的相机。保罗那两页说出了它那种令人惊叹的美丽。而我读了那两页之后只有一个感想，“我永远也写不出这样的东西”。

我问过保罗，问他是怎么把这两页写出来的。他其实是去了史密森博物馆（Smithsonian museum），找到了50年前这个品牌的原始产品目录的拷贝，还有关于这个品牌的相机的宣传文献。他又在一家古董相机店买了一台旧的格拉菲相机，这样他就能拿着它、感受它、抚摸到它的皮革，走上一遍它所有的复杂机械流程，听到它发出的快门开合和胶卷

转动的声音，然后把这所有的细节都记录下来。

保罗还找到一位老摄影师，《华盛顿邮报》的比尔·斯尼德——他用“格拉菲”拍过。保罗问他，“比尔，这相机是怎么用的？”然后比尔就沉浸到遐想里了，“啊，老款的格拉菲”。保罗说看斯尼德用这相机拍东西，就好像读一首诗。

这就是保罗如何写出那两页纸的过程。这就是叙事性新闻的手艺。它无边无涯。

故事：从想法到发表

辛西娅·戈尼[35]

那个故事的想法，是这么得到的：我在足球场上，做了一个“急停过人”（plant and cut），随后就听到我的腿发出可怕的咔吧声，我摔倒在地，最后被送进了急救室。在这之后的三天里，那条左腿只要一吃劲就会外翻——我拉伤了我的ACL（前十字韧带）。

我是这么想的，“接下来的一年，我都得忍受伤痛，还要做复健，但我至少可以把它写成一个故事”——这个故事最后发表在了《纽约时报杂志》（The New York Times Magazine）上。不过，尽管最后算是大团圆收场，但整个发表的过程，不仅对我，对我的编辑，以及我周围的所有人来说，都简直是地狱。可以说，把这个故事写成的过程，基本上就是一出四幕的悲喜剧。而这个四幕剧的内容是，一件看起来很简单又直截了当的事，是怎么在某些至关重要的方面搞得很拧巴的。

这个“把一个故事写成”的流程，你其实可以把它看作是一个漏斗：开始的时候，你有的是一些未成形的，模糊的想法，然后你把它扔进漏斗，出来的就是一个集中起来、有中心有意图的故事——不管怎么说，关于写故事本身，大致的想法也就是这样。剩下的就是实践中去验证。开始第一幕，你把故事的各种要素扔到漏斗里。最后到了第四幕，你的故事最终成型了。

第一幕：微光

你萌生了一个想法。比如说，你在市议会的会议上得到了一个提示，或者，看到了一个你觉得很有说服力的故事，或者，摔倒在足球场上进了急救室。那个时刻，就是你想到“这可以是个故事”的那个时刻，就是你的微光时刻。

我的微光时刻是“我要写一个关于膝盖的故事”。于是乎，我就把我的膝盖扔进了我的故事漏斗里。我已经有了一个承载这个故事、让它引人去读的办法，而且这个办法还很自然。我要从我受伤开始写，中间我会写我的手术还有复健过程，最后，它会结束在我重返足球场的那一幕上：我带着我那个叽嘎作响的支架，迈着不是特别利落的步子重返足球场。从某种角度看，我其实很幸运：在那个微光时刻我就非常清楚，我已经有了一些对于一篇杂志稿来说很像样的材料。

第二幕：初期探索

一旦你下定了决心要完成一个想法，你就进入了调研（research）的阶段：对你选定的话题进行广泛地调研。这个过程，跟律师们说的“探索”（discovery）阶段，是一样的。你有一个想法（膝盖、文盲或者黑人妇女中的艾滋病），一个大的、没有什么中心的想法。然后你决定去掌握这个话题所涉及的所有东西——只要你能掌握的，你就去掌握。这个探索的过程，能够让你搞清楚，你的这个想法，到底是不是值得去做，以及，如果确实值得做，该怎么做。这个过程，也能让你搞清楚该怎么把这个想法推销给一个编辑。

着手调研、访谈和观察，但不要在这个探索阶段做过头。到了某种程度，你就必须终止它。你不要试图成为这个话题的世界专家。

这就说到我犯的第一个错误。我对膝盖方面的知识学得太多，以至于你现在给我一把磨尖的勺子和一点麻醉剂，我大概就能做膝盖手术了。作为一个记者，你并不需要这样的专业水平。在初期探索的阶段，你的目的是要找到故事。

我找到了两个故事。在我造访急救室，以及之后跟大夫聊天的过程中，我得知有两类人会拉伤他们的前十字韧带：女运动员，还有就是年龄比较大的、出生于婴儿潮的那一代人里爱运动的人。实际上，在婴儿潮—运动人士里，膝盖损伤的数字，有一个明显的增长，原因就在于，像我这样的人，拒绝放慢脚步。而出于某些现在还没完全搞清楚的原

因，在某些特定的运动项目（比如足球）里，女性运动员前十字韧带损伤的人数大概是男性运动员的二到六倍。

我给《纽约时报杂志》写了一个计划书。这个计划书要完成的首要任务之一，是对这本杂志的读者到底是什么样的人，要有一个清晰的感觉——不管是谁给杂志写计划书，这都是他首要的任务。因为，杂志的读者要比报纸的读者特型化的多，哪怕这本杂志其实是属于一份报纸的。换句话说，这本特定的杂志，是一些特定的人为了一些特定的目的去读的。而你的工作，就是得抓着这类特定读者的注意力。

在计划书中，我需要让编辑多少感受到我的故事读起来会是什么感觉——语气会是怎样。事实上，用什么样的语气或者语调来写，跟你要在一篇文章里塞什么料，这是两码事。我想让这个故事成为那种包含很多信息，看了让人知道很多事的故事，而不是那种内省式的东西，更不要是自怜自艾的。这篇文章会把我受的伤当成一个载体，用来承载那些以更具一般性的话题为目标的采访。我最初写给《纽约时报杂志》亚当·莫斯的备忘录里，包含有两篇文章的计划，我让他来选一个。

第一篇就是一个对女性运动员的膝盖受损率的标准处理。我在计划书的开始几行，就给编辑一种我的文章会以什么语调进行的感觉：

很明显，膝盖损伤正在成为那些关注着女性在竞技性体育项目中不断上升的数量的教练员与骨科大夫的头等大事——所有人都同意，膝盖受伤的数量在急剧上升（新泽西州一位骨外科大夫的话是，“跟传染病一样”），这一方面是因为女性在体育运动中的总体数量有了大幅增加（这是《教育法》修正案第九条——妇女运动——所造成的妇女形象上的改变[36]），另一方面，是因为现在年轻女性的运动方式正变得跟男性一样富有攻击性、剧烈而又凶猛。所有人都同意，女性损伤前十字韧带的比率是男性的三到六倍——虽然原因还并不十分清楚。而对于运动员来说，这是一种非常具有摧毁性的伤。

没错，开头的那句实在是太长、太复杂了。不过，它确实给出了为什么这个故事可以成为新闻的理由。它给了编辑一个来自于专家的引语。这个引语让他知道，我已经做过了详尽的调研。写杂志计划书的一个关键，是在一开始就把你有知识这一点建立起来。

我的第二个计划书是说要写一个长篇的、第一人称的、有采访的散文，针对的是那些跟我一样的人：出生于婴儿潮，拒绝让自己的人生不失体面地撤回到那种静态的中年生活中去。这些出生于婴儿潮的人，构成了这本杂志的主要读者。事实证明，这一篇才是亚当想要的文章。他相信，这个故事如果由我来讲，会讲得更好，因为我对这事会更多一点介怀；另外，我处理这个题材的方式，也会跟杂志的目标人群有更好的适合度。

第三幕：漏斗中的探索

接下了任务之后，我就要开始投身于我称之为漏斗探索阶段（funnel discovery phase）的活动了。在这个阶段，你要提纯你故事的中心，提纯那些你要完成这个故事所需要知道的东西。我的问题，我犯的第二个错误，是我没有遵循自己的行军口令。我接到的任务是写一篇关于出生于婴儿潮的运动人士的膝盖的故事，可是我在开始我的漏斗探索的时候，却是从一个太过宽泛的观念出发的：“我要写的是膝盖”。一篇“关于膝盖的文章”，并不成故事。

我是一个传统的记者，一个自学者。我喜欢调研，喜欢采访；我痛恨写作。我进入这个故事的方式，就好像我要拿个骨科的学位一样。我之所以会把探索阶段的工作做过了头，是因为我想展示出我是多么好的一个记者，我学到了多少东西。而且，那段时间我确实很愉快。

不过，最后我一查才发现，“哦，啊，截稿日期要到了”。在那个时候，我已经采访了我的前老板关于他的膝盖置换手术——虽然我的故事并不是关于膝盖置换的。我说服《时报》杂志让我飞到俄亥俄州的辛辛那提市，因为那儿有一个很牛的膝盖医生，他在一家医院的一栋侧楼做膝盖手术。我到俄亥俄去寻找我能用的、跟我所有的调研合拍的场景。这是错误第三号。我也没问一下自己，这些场景，从它们和我的故事的关系来看的话，目的或者意图何在？

第四幕：写草稿

我那一堆笔记，变得有60多厘米高了。最后，我终于坐下来开始写了。跟往常一样，我从中间开始写，嘟嘟囔囔反反复复，问自己好多问题。而最后的成果，是一堆并不融贯的素材：比如，“而且，事实上，运动医学的整个现代分支，其起源都要感谢废膝盖……扭伤的前十字韧

带……脱落的半月板……或者被废掉的膝盖……所带来的推动。一直延续到我现在所动的手术之中……马特森做的这个手术。”这就是我写草稿的方式。每个人都有他自己的方式。

最后，我找到了故事的语调。我开了一个好的开头，一个有我想要的语气的开头：

好吧，我确实是在42岁还在玩足球。不过，在你开始要嘀咕着说，切，那她还指望能有什么别的下场，在这之前，让我先跟你说说那些精力过剩的出生在婴儿潮年代的人是怎么干的：打网球，打篮球，打排球，打棒球，速降滑雪，在沙滩上侧扑入水抢飞盘，或者，在橄榄球场上玩那种灵机一动触球佯攻的游戏——就是那种看起来像是个好主意……直到有人在地上翻滚哀嚎……然后张皇失措的人跑去要冰块、找医生……的游戏。至于我，对那段记得就不是太清楚了。

在写一稿出来的过程中，一个中心任务是把文章的不同的部分摆放好。首先，我需要的是找到我的开头。然后，我决定要对我的伤势做一个描述：一段非常漂亮的话，讲我怎么带着我那条上着支架的腿旅行到东海岸，一路上还听着各种跟运动人士受伤了的膝盖有关的故事。所以，下一节的开头是我到辛辛那提的旅行。第四节处理斯坦福大学的女运动员和她们的伤势。结尾要有一个带着叽嘎作响的支架跳向运动场的场景。

我写了8000字。而我接的活，是个4000字的故事。但我还是把稿子交上去了——当时，跟所有的记者一样，我的想法是，“他们会觉得这故事太棒了，然后会把给它的版面翻倍的。他们会把整个杂志重新排一遍的”。

亚当·摩斯把我的文章删掉了几千字，然后做了一个非常好玩的、宽宏大量的评论：“剩下的部分，我觉得我们可以省着点删，4000字也就出来了”。当然，一篇8000字的文章，是不可能就这么简单地砍成两半就算完事的。所以，他们是这么删的：关于辛辛那提的一整节，全都删掉了（1000元的开支啊！），所有关于膝盖的为人熟知的知识，以及一半关于女性的膝盖的信息也都给删掉了。至于我的那些个人故事，则是以一种让人肉疼的方式删削的。

不过，最后，我必须得承认这个删削是有道理的。最后呈现出来的

故事，确实直击目标：与婴儿潮—运动人士的膝盖密切相关。一段简短的旁支侧出，谈到女性的膝盖，确实是有效果的，因为我自己是女性，而我的膝盖的故事构成了整个故事的框架。在故事的最后，我是瘸着跳进了斯坦福大学的复健中心。瓦妮莎·尼高（Vanessa Nygaard）和克里斯蒂娜·沃克尔（Christine Vokl），两位斯坦福篮球队受伤的明星，则在我身后也瘸着跳了进去。我们比较了伤疤。她们的伤疤比我的长，因为她们的腿比我的长30多厘米。我在文章里写了我们关于膝盖复健的对话，她们对篮球的激情，以及她们要怎么继续进行比赛——哪怕她们知道这需要付出很大的代价。我也同意她们的想法：我要继续踢足球直到我踢不动为止——就用我自己这付有瑕疵的躯体。因为，它对我真的很重要。

我成功地从膝盖损伤中恢复了过来，不仅如此，我也成功地从写完一个膝盖损伤的故事里存活了下来。

从没上过新闻学院的人的（叙事性）新闻学院

阿德里安·妮科尔·勒布朗[37]

我发现，文学性的新闻，其实是一种能够把我对社会学和对美国的阶层问题的深层兴趣结合在一起的东西。因为我从来没上过新闻学院，所以我一直认定，肯定有一些写故事的方法性的东西，而我却对此一无所知。回过头去看的话，我发现我这种没有方法论的工作方式，起到的实际上是某种好的效果。为了好好地完成工作，你必须得找到你自己的办法，同时，犯你自己的错。

在我写的故事里，有些最好的故事是从被毙掉的任务里生长出来的。有这样一个例子：我在《新闻日报》读到了一篇关于一个年轻的卖海洛因的人受审的小文之后，我开始去旁听这次审判。我从《滚石》杂志（Rolling Stone）拿到了一个任务，就是报道这件事，为此我花了大概三个月的时间在法院里。到最后，因为上诉仍在进行，跟被告之间全面的消息通路实际上是非常有限的。事实上，如果他的上诉被驳回的话，那么他反倒会对我说得多一点。但那要花上一到两年的时间。《滚石》不太想等。他们把这个故事给毙掉了。可我却还一直跟着这个故事。

在做采访的过程中，我得以认识了有些同案被告的母亲和女友。我跟着她们。而这变成了一场漫长旅程的开端。这次旅程最后累积成了我的一本书——《随机家庭》（Random Family）。如果《滚石》那篇稿子顺利完成的话，也许这些关系也不会持续下去。

我经常也会这样：拿到一个简单的任务，然后就相信，如果我能以不同的方式去进行采访的话，那么编辑也能以不同的方式理解这个故事。就是说，任务只不过是一个让采访开始启动的框架而已。当我开始写一个故事的时候，我经常会感到难以进行下去。我会问我自己还有别人这样一些基本的问题，比如：什么叫"帮派女孩"（gang girl）？当人们说到这些词的时候，他们是什么意思？这些词会给人什么样的联想？

当我开始做采访的时候，我是整个故事的温度计。我会不断地衡量自己的反应。刚开始做记者的时候，我会写自己的个人日记，同时也记一些现场笔记或者录音。我会记下我对现场工作的感受是什么，谁是我喜欢的，谁我不喜欢，谁让我生气，谁吸引了我的注意，以及为什么会这样。其中的有些材料，最后确实变成了我故事的一部分——倒不是因为我觉得它们有趣，而是因为好的编辑把它从我那里提取了出来。这些编辑会问我一些我只能通过翻看我当时的日记才能回答的问题——在那些日记里，我会更自由，而这种自由我是不会允许自己在正式的采访笔记里拥有的。

通过这些年这些时间，我了解到这么一件事：我必须立刻把场景写下来。我会在采访结束后马上干这件事——最理想的情况，就是在我把我的笔记誊印出来的时候做这件事。我从来没有适应干这事，为什么我的《随机家庭》花了差不多10年的时间来采访和写作，部分原因可能就在于此吧。现在在这件事上，就是尽快把我的笔记填充上血肉这件事，我已经比以前更自律了。

在哥伦拜恩惨案[38]之后，《纽约时报杂志》让我写一篇被孤立的孩子的报道。那个编辑，让我找到这么一所学校：这所学校从那些被孤立的孩子那里受到了某种威胁，但最后在灾难发生之前把事情拦住了。当时，有三到四所学校都满足这个条件。

所有人都相信，因为他们曾经是孩子，所以他们就都明白青春期是怎么回事。我知道我现在已经无法理解在高中上学对一个孩子来说到底

意味着什么，更不用说被一个位于中产阶级区的郊区中学所孤立了。我试图说服编辑，写一个关于被学校孤立是什么滋味的故事。我到了一所高中的外面，站在那里，拦住一个小孩对他说，“嗨，我是一个记者。我在写一个被孤立的孩子的故事。你认识的最被孤立的学生是谁？”只跟六个小孩聊了一会，我就知道了这所学校的社会等级。

最初的采访有时会异常艰难。我发现我撞上了一堵墙，一堵绝望之墙，因为我完全是个外人。我需要往内部再深入一些，可我不知道怎么才能深入一点，我甚至不知道这个内部在哪儿。不过，我总是能挺过这个阶段。我在六个不同的地方布下的各种“探头”，最终还是给了我一些回馈。现在我必须做出决定，因为我不可能同时跟访六组孩子。如果我有一个好的编辑，我会给他打电话，谈谈这事。要么，我会给我的朋友打电话。我会听听自己到底想要说什么，由此来决定哪条故事线才是我最感兴趣的。如果我总是谈回到某一个人，那个人就是我最终选定的人。那次谈话，变成一支指向我未来方向的箭矢。

如果这一点你成功完成了，就是说，能够交上去一些朝向某个中心的、非常集中的故事，编辑就会信任你。他们就会允许你从一个非常宽松的任务开始做。那么，能有多宽松呢？这里就有一个你需要去小心找到的平衡了。如果太宽松的话，那故事可能最后会被毙掉——别忘了，那个因此没钱拿的人可是你自己。

当我决定了要集中跟访那个小团体之后，我就跟他们说，“我现在还没有问题要问。我现在就是想跟着你们，先跟一会。”他们觉得这事既奇怪又好笑。我这么做了大概有几个礼拜。期间我变得对其中一位年轻人非常感兴趣。我们花时间谈话。我需要让他的母亲知道，我在采访她的儿子。我们到了他家，然后我说明了我在做什么。在那之后，他就把自己的嘴封上了。又过了几天，他跟他的朋友都嗑了药。他转过来跟我说，“你可真假”。他之所以这么说，是因为那天我跟他母亲说明我在干的事情的时候，用的是非常成年人的方式。跟和他在一起的时候完全不一样。

一般来说，如果能足够长时间闭上自己的嘴，我就会知道更多的事情。那种恍然大悟的瞬间，需要时间的积累才可能出现。人总是需要时间，需要大量的时间。而绝大多数人，不管是什么年龄或者什么社会阶层，都很少会被单纯地倾听：不打断、不问问题地倾听，对别人说的话

做深思熟虑之后才去回复。

在整个采访过程中我会跟人说，“这是我的故事”。我经常会这么告诉他们，“想象我正在拍一部关于你的生活的电影。我必须带着个摄影机跟着你到处跑，因为我想向人展示出来的，不是别的东西，只是你的生活。我得看看你的卧室，见见你的朋友，看看你是怎么跟你妈相处的。我会一直看着你，而且是以一种跟你自己看自己不同的方式去看你。我会跟别人谈起你。我会在这里出现一段时间，然后我就会消失，去写关于你生活的故事。这不会是关于你的生活的唯一的故事。这个故事，它所涵盖的，也只会是我们所谈过的东西的一个非常微小的部分。你可能会告诉我1000件事，可能里面只有两件最后变成故事的一部分。”无论是从伦理上说，还是从把事办成的角度说，让你的受访者和你一样去理解整个采访过程，是一件非常重要的事情。

我倾向于把自己看成是那种不问太多问题的记者。话是这么说，有时候当我听我做的访谈的录音的时候，我会惊讶于我的受访者居然能够在我的滔滔不绝中插得上话。我意识到，当我说得太多的时候，那是因为我要么对受访者将要告诉我的事情感到不自在；要么，就是对自己的处境——需要从受访者那里得到些什么的侵略性的处境——感到不自在。在别的时候，我会记得我的目的，因此，当谈话变得太过紧张的时候，当我的受访者要暴露出那些最深的东西的时候，我就会有所抗拒。

对我来说，明白自己为什么会对那些情况作出那些反应，是非常重要的一件事。这不是因为，它们本质上非常有趣。而是因为它们创造出一张地图，一张我的理解如何逐渐展开的地图。有些事情，比如说，在同等条件下，我会想去相信什么，抗拒什么，会很兴奋地去学什么，知道这些对我自己来说是很重要的。那些死胡同，那些盲点，会让故事的讲述走上非常棒的道路。我自己的困惑，有时候就会提示一条叙事策略。为了让一个记者把他的自我从他的故事里拿出来，知道那自我住在什么地方，会是有帮助的。

为了能够让自己明白自己的反应，我努力不要让自己的脑子充满别人的想法。我并不觉得非得在开始采访之前就去做背景方面的准备工作。一般来说，我不会去读有关这个主题的书，也不会跟专家去聊。而不把自己陷入到这些二手文献中去，有助于我把自己的自我看管好。如果不这么做的话，可能会出现这样的情况：我觉得自己已经明白了，然

后问题就会太快问出嘴，而不是保持安静，注意倾听。

在我为《随机家庭》做采访的早期，有一位年轻的女性跟我谈起她的男朋友。他有很多女朋友，不过她认为她自己才是他重要的一个——而且这看起来还确实是真的。她描述了她如何处理因为他多姿多彩的爱情生活而产生的各种闹腾。有一段时间，他在跟另一个人约会，而她却仍然会去见他。当他跟另外一个女孩在外面玩的时候，她会进他的屋，帮他熨T恤，刷跑鞋。她告诉了我这些，然后我回答说，“哦，天哪，这对你来说肯定很难吧。”我把那段时间解释成了一种受欺压的时刻。

很多年后，我采访了另外那个女孩，然后问她，“你记不记得那谁谁谁，她在你男朋友的房子里为他做所有事？”她说，“哦，是啊，我敢打赌，她跟你说她经常照顾他。要知道，是我在给他洗衣服，给他做饭。”我忽然明白，第一个女孩在刷鞋的时候，是在宣告她的地盘。我那时候对这个处境的理解完全错了。只有通过这种事实核查，我才能明白这两个女孩是在竞争。

而我在很久以前的那场对话里那样进行回应，实际上是把第一个女孩的嘴给封上了。考虑到我的反应如此不上路，她又该怎么向我解释这事呢？这个经验教会了我保持安静。又有哪本书能教会我这个呢？我必须学会去听，去让自己委身于每一个“当时”。

第三章　非虚构流派细分

魏春亮/译

报纸新闻学已经建立起来的特征包括：牢靠、功利、自觉限制在社区服务的范围里，这些都决定了非虚构类的实践具备一套强大的方法。经过几个世纪的不断演化，这套方法在今天为不同信仰、阶级、教育程度、政治观点、文化口味的全体公民提供全社会关心的新闻。

新闻写作渴望团结公众并保障他们的知情权，它通过严格的修辞学原则完成这一使命（当它成功时）。新闻写作避免大多数的情绪化内容，将描述和分析导向显而易见的事物，它远离那些让人头痛的社会和哲学问题，这些问题甚至让日常的事情都变得难以言说。新闻写作并未偏离所有人类——富有的或贫穷的、年老的或年轻的、虔诚的信仰者或不可知论者、受过良好教育的或教育缺失者——所期待共享的那些理念：社区服务值得称赞、犯罪是有害的、儿童应该受到保护、商业是有益的、扶持艺术、永远支持自己的主队。

但真实的世界却总是比标准的新闻实践所捕捉的那个世界更丑陋、更友善、更微妙、更富有、更残酷、更陌生、更单调、更混乱……最重要的，也更为复杂。包括那些阅读传统日报的读者们也认识到了这一点。那些生活在喧嚣纷攘的真实世界的人们令我们着迷，哪怕他们是那么籍籍无名。他们的历史、社会构成、苦难、经历、成功、偏见、冲突、制度，以及永恒的隐秘，始终吸引着作者。

不同的非虚构流派，这些文学家族中的远亲近邻，在成千上万年的岁月中，由于作家们对不同主题的尝试而得以发展。每一种流派都展示了一条呈现真实故事的道路，它们有各自的转角、岔路和风景。这一章里，我们将快速浏览若干流派，包括人物传记、游记、回忆录、个人散文集、评论、历史写作、调查报告和广播纪实。

马克·克雷默，温迪·考尔

人物特写

雅基·巴纳金斯基

为什么要做人物特写？成功的人物特写包含了叙事新闻所有必要的元素。一个作者必须学会如何刻画人物和地点：把握住个性，从外在进行描述，对他们的动机做出解释。一篇优秀的人物报道稿需要具备充分的采访——这是一种超越形式的技巧——以及展示负责任的报道。当你在写另外一个人，而那个人又知道这件事，你必须做得够好。

人物特写提供了一种以小见大的个案。在《艾滋病在中心地带》（AIDS in the Heartland）系列报道中，我深入描写了两位即将死于艾滋的明尼苏达同性恋农民。这个故事不仅仅是关注这两个个体，而且也关注面对艾滋时人们的生与死，以及他们的社群是如何应对的。

人物特写让我们在抽象之梯的两端同时开工（见下文《抽象阶梯》的短文）。故事的特殊性——农民兼政治活动家迪克·汉森和伯特·亨宁松——在抽象之梯的下端，而这两个男人所表征的——承诺、爱、死亡以及家庭的抗争——则在梯子的上端。很多报纸上的故事都很无聊，这是因为他们停留在了梯子的中间：既没有特殊的人物，也没有宏大的主题。这些故事既没有任何事物做基础，也没有任何东西可以让它们超越平凡得到升华。

做人物特写报道的关键是弄明白一些问题。采访至关重要，而且不能仅仅采访要写的对象。他或她身边都有些什么人？谁能提供一些料？谁知道影响他或她一生的决定性时刻？你要去采访这些人。

你的问题必须要深入。这个人的特征是什么？这个人的动机是什么？价值体系是什么？生活方式又是什么？这个人是谁？想要达到这种深度，你必须问一些相当抽象的问题。我曾经问过六个徒步穿越南极洲的男人（他们几乎在旅途中死亡）：南极洲是男性还是女性，为什么？这个问题帮助他们以一种新的和个人化的方式看待南极洲。问人们最担心什么，或者谁对他们来说最重要，或者最害怕什么。抽象问题问完要问一些具体的问题，以引出详细的逸闻趣事。

有些人喜欢谈论自己，少部分人喜欢谈论自己但却说不出多少有用的信息。他们会说诸如“主让我做的”或者“我已经把这个交给我的队友了”。作为采访者的任务是把采访对象变成一个讲故事的人。要问有层次、有深度和奇特的问题，以引出不寻常的答案。把他带到他平常不太

会去的地方，问一些需要描述才能回答的问题。如果你的特写取决于描写对象必须做出的一个重大决定，那就要问关于做出决定那天的一切。那天有什么特别的？那天早上你起床后做的第一件事是什么？你还记得那天早上你早餐吃了什么吗？那天天气如何？你穿了什么？那天你在想着谁？有电话打进来吗？带我一起回忆一下那天的前两个小时。这些事情看起来可能和故事没有直接的关联，但是这有助于帮助他回到那个时刻。给他一点压力。做一些假设，让采访对象印证你的假设，或者与你辩论。

有次我参加一个顶级奥林匹克跑步运动员的新闻发布会。她的简历勾勒出一个十全十美的女人：灿烂的运动生涯，法学学位，富有且崇拜她的丈夫，封面女郎的相貌。然而她已经30多了，且还在赛跑。我问她是否担心整个人生图景上有什么缺失，譬如孩子。她是不是和自己的生物钟在赛跑？相比于对她跑步方式的分析，这能够构成一个更为有趣的故事。

把你整个人投入到你的采访中去。你必须高度集中，以确保你的思维全部跟随你的采访对象。你必须认真聆听，和你的采访对象共进退，适时再往前进一步或收回一步。不要考虑采访提纲、你的编辑和故事的开场白，考虑眼前的人就够了。我的一个朋友把这叫作“全身采访”（full-body reporting）。如果你真的做对了，采访结束时你应该感到筋疲力尽。

对于写作，尤其是人物特写，最重要的是生动的细节。记者抱怨编辑常常把生动的细节从特写中删去，有时候编辑这么做是因为这些细节相关性不足。如果没有透露重要的信息，这些细节就是没必要的。要一直采访，直到你找到绝对必要的细节。在《艾滋病在中心地带》中，我描写了两个男人在他们的农舍周围种的凤仙花和美洲石竹。我注意到，其中一个男人住院前最后吃的食物是邻居潮湿的西葫芦面包。我写了牡丹花，它们被安放在了水罐中，摆在了房子四周。这一切细节都描绘出了美国中西部传统乡村夏天特有的景象。

人物特写稿需要靠近观察，然后再把镜头拉回来。当你从采访转向写作，你必须将自己与对象拉开距离。当你在桌前坐好，你就要转变拥戴的对象。就好像你笔下的人物正从背后看着你，但你必须背对着他。你对自己的写作对象和他们的故事并不失尊重，但你忠诚的对象却必须

是读者。

在我编辑完一篇人物特写之后，它必须经过一个测试才能最终定稿。我会要求作者把文章给对报道对象一无所知的人看一看。那个新的读者必须能够回答，且必须用一句话来回答两个问题。第一个：你认为这个人的特点是什么？第二个：在读完文章后，你是否知道自己是不是喜欢这个人？如果答案并非作者所期待的，那么这篇人物特稿就没有最终完成。

有各种各样的人物特稿，我只讲三种。用我自己的术语就叫作“从摇篮到当下的特写”（Cradle-to-Current Profile）、“定位特写”（Niche Profile）和“段落特写”（Paragraph Profile）。

从摇篮到当下的特写

加里·里奇韦被当成绿河杀手逮捕，被控谋杀了华盛顿州48位妇女；《西雅图时报》（Seatle Times）的一篇人物特写包含了他一生中的林林总总：他在哪里长大，第一次显示出病理迹象是在何时，而警察又是在何时开始追捕他。这类人物特写需要了解一个人的一生，需要大量的时间做调查。只有很少的情况下才需要从摇篮到当下的特写。

定位特写

定位特写是我最喜欢的一种人物特写。它可以在报纸上很快刊登，你可以只需几天且在千字之内就可以完成。定位特写的关键是你要准确说明一个人为什么有新闻点，然后在此基础上展开。

当我们做加里·里奇韦从摇篮到当下的人物特写时，我们本也可以做一篇代表他的辩护律师的定位特写。而定位特写并不需要包括她在哪里出生，或者她五年级时做了什么，除非这件事和她作为里奇韦律师的角色有直接关系。她的生平信息可以压缩，或以小贴士的形式出现。定位特写是要描述她如何走到律师这个角色的，以及为一个连环杀手辩护是否会给她带来内心的挣扎。

做一篇出色的定位特写，你必须清楚地知道你要寻找的是什么：即服务文章主题的生动细节和引语。

段落特写

这是篇幅最短小的人物特写，其实并不算严格意义上的人物特写，而只是一个大故事中的段落而已。段落特写可以将单调乏味的故事变得具有真正的个性。因为名字不再只是名字，它能让读者很顺畅地读完整篇文章。段落特写反映了人物的个性，而这种个性和更宏大的主题紧密相连。

当处理最寻常的故事时，段落特写可以让你去尝试叙事写作需要的那种报道方式。它迫使你去深挖和聚焦与主题真正相关的东西。

还是用里奇韦报道的例子，与其只是点出最终破案侦探的名字，倒不如来一段他的段落特写。这种特写可以这样讲述这个侦探对绿河杀手的追捕：25年来，他将线索装满了几十个盒子，痴迷到做梦都梦到的程度。你也可以提及法官那天走进法庭前做了祷告，或者听了一首最爱的歌曲。

还有许许多多种特写，譬如主角不是人物而是一个地点或一栋建筑，甚至是一个会议的特写。为一个市议会会议做特写，不是通过报道结果，或谁为什么投了票；而是写会议的“个性”，它的节奏，甚至是它的愚蠢。如果你做扫雪机司机的特写，主要的“角色”可能是卡车、道路、雪，或者是司机。不管话题是什么，对人物的仔细关注都会使你能更好地阐述它。

抽象阶梯

罗伊·彼得·克拉克[39]

对讲故事的记者来说，抽象阶梯是最好用的工具之一，尽管它并不是最容易理解的。我花了大概15年才弄明白如何得心应手地运用它。

S.I.早川（S.I.Hayakawa）在成为美国参议员之前曾经是一名语言学家；他在出版于1939年的《行动的语言》（Language in Action）一书中首次提出了这个概念。早川写到，所有的语言都存在于阶梯上。最概括或抽象的语言和概念在阶梯的顶端，而最具体、最明确的话语则在阶梯的底部。

在讲故事时，我们在阶梯顶端创造意义，而在底部去做例证。记者更乐于沿着阶梯向下，然而，问题在于我们既不能到达高处，也不能恰到好处地抵达底部——用一句亚拉巴马州的老话说，山羊吃矮草。新闻倾向于停留在阶梯的中部，而我从写作教师卡罗琳·马塔莱纳（Carolyn Matalene）那里学来的教训却是，这是最危险的区域。

我们的教育体系就是抽象阶梯中部的极好案例。学校董事会从不谈论诸如文字素养或鼓励年轻的公民参加民主生活等关键问题——这是阶梯顶端的概念；也不会讨论加拉格尔小姐一年级的课堂上孩子们如何吃力地做阅读理解——它属于阶梯底部。相反，在教育体系中，老师被当作“教学部件”，而讨论的却是关于“语言艺术课程的范围和顺序问题”——这正是阶梯的中部。

阶梯顶端的写作是言说，它呈现概况；阶梯底部的写作是展示，它呈现细节；而抽象阶梯却可以帮助写作者弄明白如何在顶端表达意义，又如何在底部举出具体例子，并且避免中部的混浊状态。当你在精心布局的叙事中展现细节，它会带领读者向阶梯上方走去，在他或她的脑海中，意义自然就从故事中获得了。如果你给我展现一个14岁的小女孩在一个大冷天把自己的上衣给了一个流浪者，你无须告诉我她多么富有同情心，她的行动说明了一切。

所有的特写都是史诗

托马斯·亚历克斯·蒂松

我在菲律宾一个天主教家庭长大，在菲律宾，天主教早已和本土宗教相融合，形成了一种万物有灵的信仰。从小到大，我都相信权和力到处在作祟。无论是我自己努力学到的还是在学校所学的，都没有动摇我这个信念。

大约17岁时，我开始想成为一名牧师。我把这个想法告诉了我的妹妹，她是家里最聪明的一个了。她说：“如果你不是这么一个荡妇，你会是一个好牧师的。”我们都笑了——她说的话有一定的道理。她不是说我真的是一个荡妇，而是说我对世俗的欲望让这个愿望很难实现。她完全说准了，如果谁要是给17岁的托马斯·蒂松做人物特写，这可以被写进核心段落中。

她这精辟的观点回答了所有人物特写都必须回答的问题：这个人是谁？对于任何一个对象，这个问题都有各种回答方式。不妨回答得有创意些，比如2004年5月份的《名利场》杂志（Vanity Fair）就有蒂莫西·特雷德韦（Timothy Treadwell）的人物特写——一位将毕生精力都用来保护阿拉斯加熊却最终被熊所杀的活动家，巧妙地是，内德·塞曼（Ned Zeman）在文章第一部分是用熊的视角切入的。

人物特写的角度，会从我们自己的个性和兴趣中自然生发出来。然而，我们却一定要始终聚焦于对象。当我着手做一个人物特写，我会提醒自己四件事：

一、你的对象和你一样复杂

对记者来说，很容易在自己的故事中描绘出一个单向度的人物，特别是当记者们只关注他们的官方身份如士兵、市长、受害人、强盗时。为了避免这种状况，我会想到自己有很多自相矛盾的地方，也会努力让自己记住别人也同样如此。这使得我避免了情绪化和简单化。

每个人都有阴暗面，对阴暗面的审视给人物特写增加了复杂性。探讨一个具体的人的阴暗面也许并不合适，但是我可以经常探讨环境的阴暗面。我曾经写过一个死于伊拉克的美国士兵。那个人物特写并不适合让我去探讨，比如，他对色情文学的癖好，但是我通过他的家人来探讨阴暗面。他们都反战，也讨厌他被当作英雄来膜拜，但他们爱自己的儿子。这篇特写的张力都围绕着他的父母，而不是那个死去的士兵。

二、你的对象背负着和你一样沉重的负担

早上七点半，周围静悄悄地，你孤身一人开车上班时，是哪一件事在折磨着你？每次遇到可能要写的人，都要记住，那个人要面对和你相似的境况。在人物特写中这些境况可能不会写到，但是作者必须寻找到他的痛苦，去理解他或她。

三、你的对象有所求。

每一个故事都有一个有所求的主角，而且必须经历各种各样的障碍才能最终得到它。每一个精彩的故事，每一篇出色的特写，都是一种寻求。这种寻求可能很简单：为了摆脱无聊，追到一个姑娘，赢钱，自我

救赎，或者是报复什么。

我最近做了一个25岁士兵的人物特写，他是看着战争片长大的，一心想要成为一名战士报效祖国。他被派到伊拉克，但是他一到那儿，他的坦克就被炸了。受伤后他被送回他那位于蒙大拿的小镇子上。他整个的战地生涯仅仅维持了七分钟。我本打算把他写成一个被埋没的英雄。我坐在他的客厅，他给我展示了他画的伊拉克事件的素描：他的坦克在一座桥上爆炸了，士兵们爬出来等待救援。通过这些画，我可以看出他的痛苦。他准备将自己的一生都扑在做一名战士上，但是他甚至都没能开一枪。他觉得自己的一生就是彻彻底底的失败，这就是他的苦痛。

那他的需求是什么呢？跟那个诡异的转折和解。表现对象那混乱的烦恼，以及欲望，这里面的纠结构成你的故事。

四、你的对象有着史诗般的故事

这里说的史诗故事是一种更宏大的故事，而你的对象的生命就和它相匹配。我坚信，无论和谁谈上两个小时，我都能从那个人身上找到一个史诗般的故事——我承认这种信念可能来自于从小天主教万物有灵论的熏陶。所有那些我们在学校学习到的古希腊传奇故事，都变换个方式进入到了我们当下的生活。

西绪福斯被惩罚要永无止境地将巨石推上山顶。现代诠释：他的一生就是不变的、痛苦的、永无休止的劳作。

火之神普罗米修斯，惹怒了宙斯，结果被缚在岩石上，被恶鹰啄食肝脏——永远不断。现代诠释：他的处境就是一生不断地努力挽回那失去的东西，却只能一再被夺走。

弥达斯实现了自己的愿望：他所触及到的一切东西都变成黄金。但是这里说的是“一切”，也包括他的家人。现代诠释：你最强烈的欲望，也能毁灭你。

每个人都有无数的故事，但是没有一个作者能够写完全部的故事。我们只能尽力而为，用尽所有——我们的感官、智慧和直觉——去挑选合适的故事罢了。

人物特写的局限

马尔科姆·格拉德威尔[40]

虽然我一直在做人物特写，但是我依然相信一些规范人物特写的标准需要重新审视。标准的人物特写的准则是，无论是撰写还是阅读那些人物的故事，都是为了在更深的层次上了解他们。当我回头看我做过的那些人物特写，我可以确定地说没有一篇能够真正接近描写对象真正的样子。那也从来不是我的目的。

做人物特写的标准方式是，找到一个人，并且跟踪采访。在《纽约客》，一些作者会花大量的时间对他们的采访对象作跟踪采访，这是很出名的。那就是你进入到采访对象内心的方式——至少他们是这么说的。

我从来没有跟任何人打电话说："我要对你做跟踪采访。"倒经常是，我能够在跟采访对象最初见面的几个小时内就能得到我想要的东西。任何超过这个程度的信息都是不必要的，甚至是有害的。我写一万字的人物特写，而却只需要在他身上花几个小时。

为什么花这么少的时间？因为我对报道个人并不感兴趣。我不做这种人物特写的一个原因是，我认为我们不可能真正描写一个人的核心。作为一个作者，我们必须承认我们手艺的局限性。人们比我们对他们的特写呈现出来的更为复杂。

我们往往在心理分析上聚焦过多。传统的人物特写在采访对象的童年花费大量的时间，但是心理学家并不能找到童年的经历和一个人的现状之间有什么联系。人物特写是心理分析的一种形式，必须尊重心理学的局限。

心理学家谈论过许多关于样本和识别标志的区别。例如，你也许只需要五秒钟来辨认出一首披头士乐队的歌曲，因为他们的音乐有一种识别标志。截取一小片，你就可以知道更深层次的那部分。

其他的东西却只是样本而已。如果我让你在早上三点钟到室外走走，并且试图预测一下当天下午的天气，你就会觉得非常难办。室外的两分钟并不能给你提供一个识别标志，而只是一个样本。

即使你带着录音机和笔记本与你的采访对象待了很长一段时间，你看到的也只是组成他们一生的千千万万个小时中很小的一部分。我们假装得到了识别标志，但是并非如此。当我做一个人的特写，我通常也会采访20个写作对象生活中的人。最好的素材来自于他们，而不是描写对象。

虽然我们并不能囊括一个人的所有要素，但是我相信我们可以得到一个人性格的一些片段，这已经足够了。在我的人物特写中，它能够让我去诠释这个人的某些方面，从而有助于写出我真正感兴趣的话题或观念。

我写关于观念的特写，是因为我深深地怀疑仅仅描写个人的人物特写是否合理。人物特写应该多些社会学的东西，少些心理学的东西。很多描写个人的人物特写应该描写亚文化，个人是检验一个人生活于其中的世界的一种方式。当我们将自己局限于对个人的认知，我们也就失去了对社会和亚文化提出更具有价值问题的机会。

游记：内在和外在的旅程

亚当·霍克希尔德

游记是写作中最古老的形式之一。去到一个陌生的地方，然后返回故乡，这样的故事至少可以回溯到荷马的《奥德赛》，而它写于或者说口述于大约2800年前。在这种形式中，作者通常叙述一种平行于内在旅程的地理学上的旅行——从幻想到了解，从无知到有知。我最喜欢的两本现代著作就是这种写作的最好例子：普里莫·利瓦伊（Primo Levi）的《再度苏醒》（The Reawakening）和迈克尔·阿伦（Michael Arlen）的《阿勒山游记》（Passage to Aratat）。

《再度苏醒》叙述了利瓦伊在1945年从奥斯维辛集中营释放后，在意大利努力回归正常生活的经历。这本书给读者展现了一幕“二战”结束前夕西欧混乱的内在景象。现金贬值，所有的交易都是以物易物。利瓦伊同样叙述了死里逃生的旅程：故事的开头还是个消瘦的囚犯，几乎丧命，到最后在他长大的地方成为一个完整的人。

《阿勒山游记》同样叙述了灵魂之旅。阿伦的故事在去往他父亲的

祖国亚美尼亚的旅程的框架内展开。故事从阿伦开始了解他父亲的亚美尼亚祖先这里逐渐展开：在种族大灭绝期间，无数的人绝望地远走他乡。后来，阿伦亲自去了一趟亚美尼亚，故事在阿伦回家中途路过土耳其时完成。在那里，他遇到很多土耳其人，他们否认亚美尼亚的种族灭绝曾真实发生过。他在书中不断加入对亚美尼亚历史及其家族历史的探讨，以及他父亲对他的传统竭力保持缄默的情感力量。

当然，这类书和我们在大部分报纸的旅游版所见到的截然不同。问题是广告主决定旅游文章的内容；邮轮公司，餐厅，旅行社，以及航空公司决定我们能读什么。我完全赞同假期旅行，但是最有趣的旅行和邮轮公司及餐厅无关，它需要你进入你自己世界以外的世界。做到这些，你不必走太远。对于大多数住在曼哈顿的人来说，从地理学之外的任何一个角度看，南布朗克斯都要比巴黎或者伦敦要远得多。报纸的旅游版应该有关于近郊旅游的常规专题。

作为写作者，我们能够让报纸慢慢地像报道新发现一样报道旅行。当你写关于旅行的文章，你应该去寻找那些非同一般的东西。如有必要，可以把宾馆和餐厅在边栏中呈现，但不要把它们当成故事的主要内容。如果报纸想要关于欧洲或者加勒比海为人熟知的地点的文章，就写一写游客在那里可以做的不寻常的事情：拜访一所瑞典的实验学校，或者参观一所加拿大全民健康覆盖的医疗诊所，抑或参观一下建在牙买加两个前奴隶农场上的西印度群岛大学的校园。

写非常规地方的非常规文章，将带来特别的挑战。几年前，我和妻子作为富布赖特讲座（Fullbright lectures）学者在印度生活了六个月，回到家后，我有了两个故事的点子。我写了给杂志的试投，写信请求我的代理人帮我传给编辑。她告诉我：“算了吧，没有编辑会对有关印度的故事感兴趣的。它太远了，而且没有新闻点。你最好直接写这些故事，然后再让我帮你推销。”这可不是去兜售自由作家的故事的好路子，但是这件事还是她对了。我必须得通过文章本身去说服编辑，让他们对印度提起兴趣来。

我写了两大篇关于印度的杂志文章，两篇都用相当传统的形式写了多少有些不太常规的主题：一篇是关于十分注重环境保护的建筑师，他建了一些低成本而又节能的大楼；还有一篇是关于喀拉拉邦社会与政治的故事。

但是我仍然觉得自己并没有抓住印度那绝对的差异性。我的意思是：访问和描写一个非常规的地方开启了无限的机会。当我处于一个和我的祖国截然不同的国家，我会注意到更多的东西。好像我服用了致幻剂，平常错过的东西这下都看到了。我感觉自己充满了无穷的活力。

在这种旅行中，当你有了独特的经历，请对它保持敬意。如果你有了想要写些什么的期待，哪怕是最微不足道的期待，也要仔细观察它。把一切都写下来，并且要写日记。

当我有了新闻任务，我会带上两个笔记本。一本用来写我被分派的或者想要去写的故事，另一本用来记载打动我的经历和细节。我也许会用后一个笔记本在未来的写作计划做准备，但是我不知道怎么用，或者什么时候用得上。后来，第二个笔记本就变得十分重要。我会在其中深挖，获取新的东西。

在其他的国家做报道可能是一种自由的经历。当我在美国去做采访的时候，如果是以一个著名杂志的名义，就会提升我的威望；相反，如果是以一个不知名杂志的名义，则会降低威望。在其他国家我就是一块白板，人们可以随意投射自己的印象。所有琐碎的区别和等级次序都毫无意义，因为我来自于一个截然不同的世界。

来自一个截然不同的世界，就需要花时间等待我们的所见所闻呈现出真正的意义。过一段时间再动笔写自己的经历，这对写个人经历有着极为重要的意义：最有意义的事情，总是要求我们消化、吸收和理解它们意味着什么。

例如，在我初到印度的头几周内，我注意到的都是这里与美国有多么不同：柜橱里有孩子拳头般大小的蜘蛛，不经历几个星期以及许多部门的推诿别想安装一台电话，还有不稳定的电力供应。最初，我的日记里写的都是这些故事，还有我的愤怒。几个月后，我就在想："好吧，也许这是个不错的体验，我们是不是太依赖于那些本来没那么重要的东西了？"每天的小危机意味着我们有机会去了解我们的邻居，没水了，我们就会在我们家和邻居家之间来回用桶运水。

当我从印度回来，并且写完了两篇杂志稿，这些杂乱无章的经历依然在早起时萦绕在我脑海。我实在不知道怎么用这些素材写出一篇连贯的文章，一篇短篇故事，或者任何其他的东西。

这样的经历一次又一次闯入脑海：一天晚上，天刚黑，我才从一个偏远的政府会议室开完会离开。没有任何出租车和人力车路过，我唯一知道能叫到车的地方是几公里开外山脚下的十字路口。停电了，天完全黑了下来，星月无光。偶尔有一辆车沿着公路呼啸而过。抱着这些车中可能有一辆出租车的希望，我试着挥手示意停车，但每一辆都还是呼啸着过去了。因为担心路边可能有壕沟，我并不想偏离公路太远。我开始担心起来。

我听到在前头响起了一个奇怪的声音：翻炒的声音。一个小摊贩一边推着他的手推车，一边在锅里翻炒着什么东西。我往前走了走就看到了他，因为他在手推车前面点亮了一支蜡烛。那支蜡烛既能让他免于被撞倒，又让他能往前看到几尺远。我意识到这对我也同样有效，我跟在他身后大约20步远，走完了下山的余路，而且完全是轻轻松松的。我最后到达了那个十字路口，而那里亮着路灯。

我时常想起这段经历，但却想不出怎么用到自己的写作中去。我实在不知道它对我有什么意义。大约在那件事一年半后，我在翻看未经整理的印度日记片段时才意识到，这些丰富经历中的任何一件都和同一个主题紧密相关：我作为一个西方人的期待和我在印度所见之间的冲突，以及对陌生世界的些许恐惧。在小吃摊的蜡烛后面寻找安全感的经历，是我释放恐惧的象征。带着这样的认识，我笔记中截然不同的段落，组成了一篇关于我的外在旅程和内在旅程的完整文章。

无论是作为作者还是读者，我们都应该寻找外在旅程能够反映内在旅程的方法。这不仅是优秀游记的意义，也是生活本身的意义。

个人散文和第一人称角色

菲利普·洛帕特[41]

在个人散文中，没有什么比字母“I（我）”更常见的了，它是一个绝好的词，应该没有写作者羞于使用这个词——特别是在散文中，它是一种强烈依赖于特定性格和态度的一种形式。“I”的问题不在于它的不得体，而在于，没有经验的散文作者和传记作者也许会认为，用这个音节表达了比实际更多的东西。在他们的思想中，“I”充满了丰富而胶着

的过去，以及几乎致命的特殊性。然而，在一篇没读过的文章中第一次邂逅它的时候，读者看到的只不过是一个细长的电线杆，站在句子中间，努力想要传达些信号。

实际上，光秃秃的“I”给人一种信守诺言的印象，但却没有刻画出说话人清晰的模样。为了刻画出那个模样，你必须把自己构建为一个人物。在这里，我用到了“人物”这个词，和小说家是大致相同的用法。E.M.福斯特（E.M.Forster）在《小说面面观》（Aspects of the Novel）中对扁平人物和丰满人物做了一个著名的区分，前者是那些表面的角色，行动有着可预测的一致性；后者有着丰富的内在生命，读者可以慢慢去了解。当然，我们每天都在不同角色之间转换。在工作面试时，在鸡尾酒会上，以及家庭感恩节晚餐上，我们也许都会把自己变成三种不同的角色。而将自己转换为你作品中的一个角色时，要知道你永远不可能将全部的自我都投射进去。你必须将自己拆分。

第一步，就是和自己保持一定的距离。如果你对自己缺点的任何审视都感到恐慌，那么你也不可能在个人散文的写作中走得太远。你需要能够从一个高度看自己，知道如何在社交场合给别人留下深刻印象，能够准确地知道自己何时最有魅力，又何时看起来固执己见、胆小如鼠或者荒谬不堪。你必须开始给自己做一下清查存货的工作，以便于给读者呈现一个具体的、清晰易辨的自我。

从你的怪癖入手——癖好，顽固的性格特征，以及恐惧社交的习性，都将你与其他人区分开来。为了建立自己的可信度，就要避免司空见惯。谁愿意去读路人甲的故事呢？很多刚起步的散文家，竭力装作可爱而亲切，竭力去适应，结果读者却觉得很无聊，他们渴望着更猛的料、更权威的语调。控制自己表达的欲望，磨平自己的棱角，或者照顾每个人的感受，这些在纸上行文时全无作用。文学不是一个适合墨守成规者的场域，作为作者，我们必须用演员处理独特的外貌或者声音特质的方式，把自己小小的不同点最大化，并戏剧化地投射出去。我们必须将自己戏剧化，将我们拥有的特点放置在最清晰聚焦、界限分明的灯光下。去掉那些不必要的部分，只强调能引向最激烈冲突的个性特质。

个人散文像故事一样需要冲突，好的散文家知道该如何选择话题，既不能太大也不能太小，要能积蓄足够的能量去维持对主题的探讨。如果话题太小，文章就失去了动力；太大，就会沉溺在细节中。然而，妨

碍个人散文的并不是技术，而是要在情感上真诚并暴露自己内在的特质。一篇成功的散文同时需要个人的揭示和分析。在我的散文中，我努力传达一种饱含深情的思想——充满感情的思想，以及思想深刻的感情。我努力将心灵和头脑融合在一起。

我喜欢提醒自己，对于我们写作者来讲，声调的极限在哪里？文学形象可能会大有帮助，我们可以像陀思妥耶夫斯基的地下室人一样咆哮谩骂，像琼·迪迪翁那样，有时候带着自知的幽默感呜咽哀鸣，或者像詹姆斯·鲍德温（James Baldwin）一样热情洋溢，或者像E.B.怀特（E.B.White）那样体贴周到。

开发我们的怪癖只是变成纸上角色的第一步，作为一个个人散文作者，你不能假设你的读者对你的背景有所了解，无论你在以前的文章中解释过多少回。你必须变得敏捷熟练，你要迅速且不着痕迹地嵌入这些信息。在一篇文章中，你也许决定把你的宗教教育当作重点，家庭背景一带而过；而在另外一篇文章中却完全相反。在每一种情况下，把这两点都提一提是一个好主意，因为它会帮助你建立一个角色。

一旦你为读者描绘了自己的形象——一个具有特定年龄、性别、种族，以及宗教信仰、社会阶层和地区的人，一个具有一些怪癖、缺点、长处和特质的人——你就已经是一个角色了吗？也许不是。你必须通过生动的传达来建立与读者的关系，这样你的“I”在文章中所说所做的看起来才会具有奇妙而活泼的特点。读者必须从第一段就能感觉到你在吸引他们，愉悦他们。

现在我们谈论到个人散文这种文体的一个主要绊脚石——自我厌恶。大部分人并不喜欢他们自己，尽管他们都是足够得体的人。这种自我厌恶为何如此普遍，是一个需要最好的社会学家和心理学家来解释的问题。从我作为一个写作者、老师和个人散文编辑的观点来看，我能说的是，自我厌恶的气质损害了很多个人散文。妄自菲薄和自吹自擂一样都不能令人满意。同时，叙述者不应该自以为是，而应该对他或她自己保持好奇。散文之父米歇尔·德·蒙田（Michel de Montaigne），就是这种自我好奇的最好典范。这是一门甚至像我这种经常有强烈自我厌恶情绪的人都能够学习并加以训练的学问。我可能在日常生活中非常厌恶自己，但一旦我开始在纸上讲述一种情境，或者写下一些想法，我就开始看到我的“I”变得有趣起来；我调遣他，让他愉悦读者。我的“I”这个角

色并不完全是我，而是从我的很多面中拆分出来的一个角色，一个类似文学化的杰瑞·刘易斯（Jerry Lewis）的角色。

作为一个散文写作者，你必须习惯于放任自己最天马行空最古灵精怪的想法，而不是去抑制它们。它们可能会直指那些非如此不能达到的真实。例如，当我写我那篇《反对生活之乐》（Against Joie de Vivre）时，我就想看看，我能在反对追求人生乐趣的狭隘立场上走多远，即使我在某种程度上知道这个观点站不住脚。

这提出了把自己变成角色的另一个话题。有时，我在文章中比在真实的生活中更加矛盾。比如，在现实生活中我喜欢出去走走，但是你没法从我的文章中得知此事。在真实的生活中，我是一个更加私人化的人，实际上，我无法像在文章中那样自如地告诉人们一些事情。就像蒙田曾经说过的那样：“那些我永不提及的事情，你可以到书店去，找到它们。”我们在写作中创造一种和读者的理想关系，读者可能是我们富有爱心善解人意的母亲，但我们在现实世界的互动却截然不同。

一旦你将你的“I”角色塑造得全面而丰满，你就必须给他点事去做。对所有“I”的沉思和理智的细微差别不妨私人化一点，但意识也只能对角色塑造到这个程度了。如果你以故事和编年史的方式来写一篇文章，那就让“I”超出观察者的身份，卷入各种事件。关于散文，有种令人不快的状态，那就是主角永远是对的，其他人都错了。通过展示我们感受到的这个世界上的悲伤，我们让读者相信我们的真实，甚至赢得他们的同情。乔治·奥威尔（George Orwell）在《这就是快乐》（Such, Such Were the Joys）中承认他告发了他的同学，他那年轻的自我还能更复杂而鲜活吗？而詹姆斯·鲍德温在《一个土生子的札记》（Notes of a Native Son）中也承认，他对种族歧视的愤怒几乎接近忍耐的边缘。

把自己变成角色的过程，并不是以自我为中心，而是从自恋中解脱出来：你必须保持足够的距离，才能从外部看清自己。做到这个可能是一种解放。

第一人称，有时就是写你自己

德内恩·L.布朗[42]

《华盛顿邮报》办公室的大厅里刻着一条建议，要记者尽可能近地去寻找真相。折磨安逸的人，安慰受折磨的人，这对记者提出了挑战。每天我走进这座大楼，我都会看看那条题词，并想到记者的使命：安慰受折磨的人，折磨安逸的人。

这是什么意思呢？

这是说，把让我们成为一体的人类共同的纽带汇集起来，把被认为截然不同的东西变得司空见惯。总之，这意味着，描写人，描写他们的生活，描写他们的人性——不管他们是谁，住在哪里，有多少钱，属于什么社会阶层（或者他们认为自己属于什么阶层）。这意味着给予人和故事尊严，意味着在叙述和写作中要以以下的主题来触及人类的主题：失败、悲伤、爱、孤独、快乐、痛苦、悔恨、信仰、平静以及绝望。有时候这还意味着，如果找不到人愿意接受采访，而且也不愿意解释故事的真相，就要讲述自己的故事。为了接近故事的真实性，你必须深挖——比任何表面的采访都要深入，有时候要比对象自己知道他或她能达到的深度还要深。有时候你必须讲述自己的故事。

我曾报道过一个在华盛顿特区附近富裕地区被称作“黑人中产阶级”的案例，那里大部分人是黑人。我不断地告诉我的编辑，我要写一个脱离了贫困并爬到所谓的中上阶层的人。

当人们从底层爬到上层，他们往往被期待去帮助那些被他们撇下的人。作为一名记者，我想问：那些不再贫困的人有什么义务？他们对被他撇在身后的人有什么责任？

我的编辑认为这是个不错的故事想法。这个主题和当时的克拉伦斯·托马斯案有所关联，当时记者注意到他有个接受福利救济的妹妹。这个主题被写进了书里，拍成了电影，包括那部叫《灵魂大补贴》（Soul Food）的电影。

我用了自己所有的资源，努力在华盛顿特区做这个主题的报道，他们说：“是的，确实是这样的。”我就问：“我能就此采访一下你吗？”他们总是说：“不，别采访我。”

我那个坚持不懈的编辑真的非常喜欢这个故事，他最后建议我可以写写自己的经历。我写了我家人的故事，最终在周日版上发表了。故事

是这样开头的：

我的妹妹妮妮在电话的另一头，她在犹豫。我立即猜出来她需要什么东西。

“你知道如果我不需要，我是不会求你的。”她的声音不太确定，她暂停了一会儿，她并不想央求。

“但是”，她开始说话了。而我在她开口之前就清楚地知道她会说什么。“但是”是一把钥匙，这个“但是”悬在昨天和明天之间的某处，悬在我居住的马里兰州和她居住的中西部之间的某处，悬在身为中产阶级的我和身为穷忙族之间的她的某处。悬在姐妹俩之间的某处，她们一个摆脱了贫困，一个还深陷在贫穷的泥淖中。

故事刊登后，我接到了许多来电，他们告诉我读完这个故事后哭了。我也接到一些人的电话，他们不想看到有人讲这个故事。

对我来说，情况有些复杂。我写这个故事是因为我觉得它需要被人知道。我的妹妹读完后同意发表。她们的反应有所不同，一个觉得她的故事印出来是一种认可；对另一个来说，这个故事最终变成了一种宣泄；而另外一个对此似乎并不在意。

我的母亲很喜欢这个故事。“德内恩”，她说，“你没把一切都写进去啊，你怎么落下那么多呢？”

当你写你自己的经历时，就要准备好接受来自你所写对象、你的同事和你的读者的强烈反应。我经常告诉人们：“你也许已经看过这个故事，但是你仅仅知道我所写出来的。”人们把自己的思考、感情和信念带到你写的故事中去，这没关系。人们的评判是比较难处理，但是这不可避免。

作为记者，我们的工作是重塑一组群体对另一组群体的看法。我们必须比模式化的观念挖得更深。我们必须降低姿态，或高瞻远瞩，或者设身处地。做到这一点，我们有时通过浸入式新闻，有时我们不得不写写我们自己。

专栏：私密的公开对话

唐娜·布里特[43]

写专栏是一件十分私人的事情——也许是你能在报纸上做到的最私人的事情了。它是对话。我没有任何时候能比和一个人对话且彼此都十分投入更开心的了。我也用同样的方式对待专栏写作。人类渴望沟通，我们中的大部分人都对这个世界充满了好奇，对其他人和他们的故事充满好奇。

当我还小的时候，大概是六岁时，我就断定去了解人十分重要。我住在印第安纳州，所以在电视上看到过民权运动。我不是很在意，但是看了几周后，我忽然明白了：如果我在那里，我肯定是被人放狗咬的人，是教堂被炸掉的人。六岁的我在想："我是一个好女孩，我做家务，成绩好。如果那些人认识我，他们肯定不会做那些事情。而如果他们认识电视上的人，他们也不会对他们做出那么残忍的事情。"

那个想法，或者说那个想法的成人版本，仍然刺激着我。我写私人的专栏，因为我想让人们了解我。我仍然相信，如果人们相互了解，他们就不会根据性别、种族和宗教去决定是否喜欢彼此。

我成为一个专栏作家之前曾在一家本地新闻报做过记者。安妮塔·希尔的听证会在我到《华盛顿邮报》工作的第一年里举行，这件事让我认识的所有人感到迷惑不解。我读到的所有关于此事的报道都没有涉及我感到的那种愤怒，一种很多女人感受到的愤怒。我必须写点什么。我的一篇文章引发了巨大的反响。那之后，我开始写更多的第一人称的文章。但是，当《都市》（Metro）的编辑邀请我成为他们的专栏作家时，我还是很惊讶，因为我没想到自己会成为专栏作家。

我写性别歧视、种族偏见以及暴力——那些很多人不愿处理却对此有着强烈见解的问题。在每一篇专栏文章里，我都会至多用两三段去说服我的读者：你并不是把你需要知道的一切都知道了。鉴于此，开门见山，立即吸引读者就十分重要。

我吸引读者的一种方法是，给和我观点不同的人展示他们自己的经历、观察、甚至是缺点的机会。我尊重另外一些人的观点，我会在我写

的文章中给不同意我的人一些空间。

因为专栏写作就像是一次对话，写就变成了听。我清楚——或许是太清楚了——很多我的读者会不同意我写的。有些人在重大问题上没有挑战过自己，我感觉必须去挑战他们。我写作同时也是对他们做宣讲，我仿佛听到他们在我耳畔悄然低语。

要让专栏变成一种私人的对话，你必须揭露你自己。无论你是否打算这么做，都要揭露，所以要果断开始。我从各个方面和在报纸上不常见的话题上揭露自己。由于某种原因，很多事情，比如上帝和灵性，被认为不适合出现在报纸上。我拒绝遵守这种关于什么可以上报的武断和不成文的规则。我写我的精神生活，而我一旦这么做就会收到极大的回应。我并非天然地有趣，我只是坦诚罢了。我对一些比较难处理的事情也保持坦诚，包括黑人做的那些乱七八糟的事，以及女权主义者能蠢到何种地步。没有任何事情神圣到这个地步以至于我不能讲述关于它的真相。

我不认为有无聊的人和无聊的故事。当有人爬上一座大楼、枪杀了17个人，他的邻居就会不约而同地说：“他是个极不起眼的人，几近无聊。”他不是个无聊的人，而是一个未被发现的人。

正如没有无聊的人，也没有不重要的话题。即使是时尚也和一些关键议题有关。有一段时间，女人的每件衣服上都要有个肩垫，——这正是女人在商业世界努力建立自己力量的时候。任何事情都有意义。

我不认为当地、国内和国际的问题是分隔开来的。所有的问题都和人有关，任何事情都是人为的。2000年9月下旬，一张巴勒斯坦父亲努力保护小儿子免遭子弹袭击的照片在全世界的报纸上流传。一个蜷缩着的男人，旁边就是他哭泣的小儿子。图解说拍完照片几分钟后，小男孩死了，而父亲也受了伤。我们读过多少关于巴勒斯坦或以色列儿童死亡的新闻故事？但我在看过那张照片之后，我就觉得那个孩子就是我的孩子。我就此写了一篇专栏文章——不是关于政策，而是关于人。

和很多专栏作家不一样的是，我会把其他人的声音带进我的文章中。对我这么一个40多岁、三个孩子的母亲来说，谈论莫妮卡·莱温斯基是一回事，而引用一个被自己的行为吓到的22岁见习生的话则是另外一回事。让你的读者听听不同的声音，而不只是你自己的，这是私人专

栏写作中非常重要的一部分。

我不断质疑自己和自己的感觉，这使我成为一名更好的专栏作家、一个更不可预测的报纸上的声音。唯一不变的东西是我的两个目标：让人们了解我是谁，以及在报纸中夹藏点乐观主义的私货。

书写历史

吉尔·莱波雷[44]

英国历史学家劳伦斯·施托雷（Lawrence Store）曾在1979年宣告了历史叙事写作的复兴——并非巧合的是，这一年的普利策奖也第一次颁给了专题写作。故事重新回归。这种复兴意味着和20世纪大部分历史书写的分道扬镳，而这种历史书写对讲故事充满了敌意。

25年后，大部分历史学家已很少对流畅的历史写作表示异议，只要故事能够为说理服务。可通常并非如此。一些通俗历史学家会讲一个小故事，但是却不能够用来解释更大的历史动态。最坏的通俗历史学家甚至把人们从过去硬拉出来，而把他们塞进当下的社会和政治当中。当作者用心重塑特定时代日常生活中的服饰、发型、建筑及其他小细节时，他们似乎假设，关于诸如主权国家、进步和童年等历史性的概念是一成不变的。在书写历史中，记者应该注意两个可能的陷阱。

首先，避免猎奇。朝圣者身上不存在任何古怪的地方，过往并不比现在更为简单，以往的人也并不比现在更为友好、愚笨或者更文雅。同时，不要陷入历史进化论中去，事情并不是总随着时间的过去而变得更好。

第二个陷阱是被历史学家称作当下主义的东西。故事的主旨绝不能是向读者解释为何我们是今天这个样子。从学者的观点来看，这对我们理解当下和历史都没有贡献。理解历史无疑对理解当下的生活有着重要的意义，但这不能是我们回顾历史的唯一原因。努力想想，如果你不是被当代的思考驱策着，那么，研究一个历史事件时，你会问哪类问题？例如，如果你想了解有关当代种族概念的起源，历史就会起到决定性的作用。对当下思考过多，就会让你对历史问出错误的问题。根据历史的条件来谈历史，而不是根据我们的条件。

写关于历史的故事很像写其他类型的故事，把自己投入到对象的世界中去，然后把读者也带进去。记住，你和读者对过去都没那么熟悉。写一个为了50美分在街角唱斯科特·乔普林歌曲的孩子是一回事，写一个16世纪的法国流浪汉完全是另外一回事。

报道历史事件会带来一系列特定的挑战。最明显的限制是你不可能采访到你的对象。然而，很多资源仍然可以得到，可以帮助你深入到历史生活的内部。最近这些年，历史学家的基本资源大大地扩展了。信件和日记是最常见的记录，但是它们也只是开始。其他的东西可以帮助你理解一个社群：人口普查数据、遗嘱、税务记录、地图、人名地址录、收款凭单簿、贸易卡。现在网上也有历史大数据库，虽然很多材料是要付费的。说服大学图书馆让你使用它们的在线资源，这些资源可以非常细化。比如，有一个资料库是关于18世纪刊登在弗吉尼亚州报纸上的寻找逃走雇工和奴隶的广告。诸如History Matters（www.historymatters.org）等在线信息交流所会指引你找到最好的资料。

当我开始研究任何历史话题时，我首先倾向于查阅原始档案。第二个念头是看看在这个话题上历史学家都写了什么。我很少用从前的报纸，它们不是关于实际信息的可靠资料。它们的价值在于报道人们对于一个事件的理解，而不是对事实本身的描述。

说历史就是另外一个国家，这是一种陈词滥调，但是正像所有陈词滥调一样，它是扎根于真理的。当你到外国旅行，如果在去外国前研究一下你的目的地，你也许就会玩得更开心一些。历史也一样，第一手的资料是关键。参观你的对象住过的地方，努力去看看他们生活于其中的地貌如何，找出并抚摸一下他们用过的物品，和博物馆策展人聊聊天，请求他们允许你在参观古董之余摸一摸，拿一下。登门拜访当地小型的历史社团，你会在其中发现珍宝。

当你从考察转到书写，一些熟悉的叙述工具可以帮助你处理历史话题。抽象阶梯就是一个重要的工具。如果对记者来说，抽象阶梯上奶牛贝茜的另一端是私人财产的概念的话，那么对历史学家来说，则有着更高的抽象层次：关于私人财产观念史的枯燥辩论。想把历史书写得好，你需要超越贝茜的现时关联而上升到抽象的更高层次。

结构性的历史与科学性的历史重在分析，与之不同，叙事性的历史重在描述。大部分历史学家认为，把一篇文章称作“描述性的”是最恶毒的诅咒。然而，叙事历史并不缺少解释。书写一段历史而又加上强大的解释是很难做到，而能做得巧妙则极其难。很多叙事历史在故事和论述间不停摇摆，足够导致读者晕船。写一个能把故事和背景结合得天衣无缝的文章是一种挑战，而不是一件简单的事。读一读史景迁（Jonathan Spence）的《胡若望的困惑之旅》（The Question of Hu）或者卡洛·金茨堡（Carlo Ginzburg）的《奶酪与蛆虫：一个16世纪磨坊主的精神世界》（The Cosmos of a Sixteenth-Century Miller）或许能给人以启发。那么，整理好自己的行囊，向档案进发吧。

在历史中冒险

梅利莎·费伊·格林[45]

当我写《炮火中的寺庙》（The Temple Bombling）那本书时，我给主角的遗孀寄去了手稿。这本书写的是拉比雅各布·罗特席尔德，在民权运动期间，他掌管着南部一座显要的犹太教会堂。作为小马丁·路德·金的朋友，罗特席尔德拉比成为一个真正的煽动者。虽然我从没见过他，但是通过他的著作和布道，我有点爱上他了。他的遗孀，贾妮丝·罗特席尔德·布隆伯格，非常富有活力——一个优雅，甚至有些傲慢的女人，乌黑的头发朴素地挽成了一个圆髻。

我给她寄去了书中关于她丈夫的摘录，以便确认是否有误。我们陷入了一种不幸的节奏中。我给她寄去一部分，几天过去后，她就会打电话给我。这就是不幸的部分了：她总是上来就问，“梅利莎，你在写非虚构作品吗？”“是的，贾妮丝，”我会说，“这是非虚构作品，有什么错误吗？”然后她就会列出一串修正来。

我写了很长一部分关于拉比第一次在美国的南方腹地的访问。1946年7月一个热天，他到达了亚特兰大。我之所以知道天热，是因为我查了资料。我从收藏在埃默里大学（Emory University）图书馆里的信件中得知，一个牙医接了他的机。我发现自己在拉比抵达亚特兰大的问题上花了太多时间。今天，哈茨菲尔德—杰克逊国际机场非常巨大了，但那时它只不过是矗立在旷野中的砖石砌成的小建筑罢了。一个打扮得像一个妈妈样儿的非洲裔美国胖女人坐在干草堆上欢迎游客。当一页一页慢

慢描绘着拉比穿过机场，我可以同时介绍非洲裔美国人、南方的历史以及黑人的故事。最后，在312页前后，罗特席尔德拉比走出了机场。在这里，我写了全书最富有诗意的一段，有句话是这样的：“热风从另一头火热的大西洋而来，吹过1000英亩的农田”。我把文章打包，寄给贾妮丝，然后就没有收到回音。

“我这下可把她搞定了，”我想，“她服了。”

她还是打电话给我了：“梅利莎，这是非虚构作品吗？”

“是的，贾妮丝。”

“梅利莎，他是坐火车去的。”

这是一个严重的错误，是个年代错误。我是从自己当下的世界往前推测的。在1946年，如果不是紧急情况，人们是不会搭乘飞机飞往任何地方的。

没有人要求我们成为历史火种的保存者，我们把它握在自己手中。当我们选择了非虚构作品的写作时，我们第一个念头不是要有可读性、有教育意义和讨好我们的读者，而是尽可能地准确。

调查性的叙事写作

凯瑟琳·博

这个国家大部分媒体人都认为叙事性报道和调查性报道是两个不同的种类。叙事书写一定是软性的，是解释性的；而以社会变迁为追求目标的调查性报道一定是要有重点的，而且只关乎事实。这让我惊奇甚至让我难过。最好的叙事书写并不软性，而最好的调查性报道也并不只是铁一般的事实。

最好的故事同时坚持不懈地追求读者和社会变化。想要得到接受这种挑战所需的激光般精确的细节，需要务实而坚定的调查。

这里是安妮·赫尔的一个小例子。她在被提名2000年普利策奖的一篇为《圣彼得斯堡时报》（St.Petersburg Times）所写的文章中写到此

事。那一段描写的是北卡罗来纳州的墨西哥外来工人故事中的一个女主人公："她35岁，穿着凉鞋勉强有一米六高。臀部逐渐变得像盛满粉蒸肉的平底锅。作为一个八个孩子的妈妈，她有着不寻常的温和性格。母鸡落在她手里，安静地要睡着了，这时她却操起斧头砍断了它的脖子。"

四句话，仅仅55个单词。安描写了数量惊人的事实和画面：这个女人的身高、年龄、体型、孩子的数量、穿什么鞋、她的家庭饮食、食物来源，甚至对他们的乡下生活做了匆忙的一瞥。至关重要的是，女人的温柔、果断和坚定都恰到好处地体现在她的行为举止当中。在这55个单词之中，安塑造了一个比很多作家在一整篇文章中有更多感觉的女人。这是那么的经济，因为安确切地知道读者想知道角色的什么：她温顺和冷酷相结合的性格，让一个八个孩子的妈妈能够背井离乡出国从事高强度且卑贱的工作的品质。这种叙述之所以效果好，是因为安在这55个单词中做了细致而隐秘的分析。从其核心来看，这是调查性报道。

这种报道同时需要寻求真相和去除虚构。当我深入一个人的生活，对外围的事物进行观察是我能做的最重要的事情之一。有时候和一个人谈了五个小时后，我会突然意识到："这个人胡说八道，这事情压根就没发生。"

当我进入一个社区，我不期待能找到答案，我在寻找问题。当我开始为将要动笔的关于华盛顿特区养济院的负面报道做采访时，我看到了住在没有电的房子里的那些赤贫的人，我的问题是：不是为拿到驾驶证也不指望街道整修，而只是为了一天24小时的生活，依靠政府会怎么样呢？这个来自于我采访中的疑问，开启了我的调查。

有时候有这些想法，是因为有人告诉我和我在报道的事情不一样的故事。有时候在乘坐公交车，坐在自助洗衣店，或者仅仅是在不属于我的世界里，我会发现一个比我自认为在调查的事情更为有意义的故事。我会发现一个社会福利的提倡者和政府官员都不知道的故事，这样的故事最应该被讲述。

下面是三条可以提升调查性叙事写作的方法。

一、记住，你故事中的反面角色是你的向导也是故事的受害者。

让你故事中的反面角色明白你可以为他们带来的好处——及时，细节丰富。不要哄骗他们，不要在故事发表之前的六小时去做收尾采访。真正的故事有时候不来自于所谓的受害者，而来自于犯罪者。尽早而经常地去拜访你的坏家伙吧，如果他觉得自己的生计和生活方式受到你所写的东西的威胁，他也许就会想看到自己那一方的说辞被印出来，或者他会怪罪其他人。他的说辞可能会带出更有能量的罪犯。这个方法可以使你避免因诽谤而坐牢。更重要的是，他揭露的不仅是坏演员角色个人，而且还有不正常的政府和经济规则。

二、承认有些事你不知道，也承认你知道的糟糕事

承认你故事中的英雄母亲在工作上偷懒。不要忽略，一个死去弱智男人的悲伤母亲10年都没有去看她的儿子。如果你能给读者塑造一个和他们的本来面目那样复杂而有缺陷的人物，你的读者很可能会相信你在比人物更加重要的事物上的论述：你的故事阐述的重要的政策问题。

三、当你的故事付印时，图片是你的好助手

把电子数据表或电脑分析结果的细节用图片表现。把文字用于讲述故事。讲故事时要尽量注意复杂性。

优秀的调查性报道常常从对问题的研究、从深挖腐败中得来。但是报道自己并不能解决问题——即使是被认为非常出色的报道。我毫不怀疑，在我关于养济院虐待系列报道五年后，情况也几乎和之前一样糟糕。记者必须跟踪一个事件。有责任心的日报新闻必须向调查性新闻学习。

公共广播：讲述社区的故事

杰伊·阿利森[46]

广播进入我们内心。我们的耳朵没有盖子，我们的听觉没有防卫结构，容易受到外部的突袭。相比于报纸杂志、电影、电视及摄影界的同行来说，广播的内容生产者更具有这种策略上的优势。我们的工具是有声的故事，最原始却也最有力。不可见的状态是我们的朋友，当听众坐下来闭上眼睛听我们的故事，偏见暂时消失了。

广播新闻工作者知道，广播天然地适合讲故事。广播会占据时间，我们的听众不可能中途放下而过会儿再来听。广播新闻工作者必须抓住听众，所以我们必须表演。到公共广播来工作的报纸、杂志记者要明白他们是签约成为一个表演者。我们必须搭建自己的舞台，然后放进各种角色。第一个角色是广播新闻工作者——听众的眼睛。广播新闻工作者和听众之间的关系处于公共广播新闻业几乎最核心的地位。它接近某个乌托邦的理想：当我们想要更好地相互理解，想要不再彼此恐惧，想要走得更近合为一体，我们用电波分享我们的故事。

当写一篇为广播而用的文章，一切都要彻底转变过来：话题与主题都要转变为故事。你几乎能感受到那种“咔哒咔哒”的响声，而之前，它只是信息，只是没有潜台词的文字罢了。

非盈利的公共广播不能算做常规媒体，甚至不能算常规的新闻媒体。在市场之外，确切地说在公共领域，我们有一种责任感，一种使命。我们被期望为了那些通常被忽视的人，而去冲击所谓的底线。我们通过传统的报道和纪录片来实现这个使命，但是我们也帮助市民们为自己说话，让他们直接相互对话。

我接触公共广播是因为国家公共电台（National Public Radio，简称NPR）的一个人借了我一套磁带录音机和麦克风。那是在20世纪70年代中期，那时NPR刚成立——这是进入一个企业的好时机。用那台录音机作为通行证，我进入了生活中部分看起来都很有趣的地方。我能发现任何我想要的东西。真是神奇！一开始，我只不过是一个拥有生产工具和传播手段的公民罢了——一个独立新闻工作者诞生了。通过在新闻节目的见习，读了我能搞到手的一切，向前辈请教，匆忙之中我还是学会了这门行当。在后来25年里，我制作了成百上千份广播特辑、纪录片和系列片。

那时候，大部分时间我也把自己的磁带录音机和工具借给别人，鼓励市民在广播中发声——回报当初自己受到的馈赠，并让它一次次重演。这个时代，一方面公司合并，另一方面，许多假冒的互联网新闻媒体出现，这时，把各种各样的声音带入广播变得比任何时候都更重要。公共广播的新闻工作者可以承担牧羊人的角色。

在20世纪80年代，为了《生活的故事》（Life Stories）系列节目，

我寄出了第一批磁带录音机。这个节目寻找普通人讲述的好故事。我给那些与我不期而遇的人演示怎么使用录音设备，帮助他们润色自己的故事。我经常邀请他们到我家里的录音室来混录磁带。这些讲故事的人里有一个集中营幸存者的儿子，他陪自己的父母去参观大屠杀纪念馆，希望他们能第一次开口跟他讲讲他们的经历。有一个年轻的女人想要重访她住过的医院和病友，10年前，她差点死于厌食症。她需要录音机这个通行证以便重回过去。如此这般的故事最好是直播，最好也由他们自己来讲。

广播太适合“日记”这种形式了，因为它天然是私人和保密的。它适合在深夜随便写写语句、片段和内心的秘密。写日记的人录音时在技术上的经验缺失，并不如在录像甚至是报纸杂志上表现得那么明显，所以这并不构成障碍。作为最终的制片人或编辑，你是在那儿，却又好像不在那儿。你必须成为诱导者、检验员和伦理学家，但不要是导演。你要允许听众和讲述者来一个真诚的、直接的、有共鸣的邂逅。

2001年，我们在马萨诸塞州建立了一个新的公共广播站，覆盖科德角（Cape Cod）、马撒葡萄园岛（Martha’s Vineyard）和楠塔基特（Nantucket）。我们希望这个广播站具有海角和岛屿的特性，和其他任何地方都不一样。一个地方靠自己的故事来定义自己。我们选择一整天不时地、出其不意地播报市民自己的故事。人物描写、口述历史、诗歌、趣闻轶事、回忆录，还有偶尔听到的只言片语，一下子在国家性的节目上跳了出来，24小时不间断。它们是长于斯的所有民众都经历并记得的生活的一次短暂爆发，是我们的广播日中一个贯穿的主线。

效果出乎意料，令人吃惊，听世界新闻时中间会有一个暂停，然后一个声音突然冒了出来——当地的老人，高中生，抑或三明治制造师，或者科学家。我们邻居的声音震惊了我们，和世界舞台上的事件获得了同样的重视。

一个广播站就是一群角色，他们过来坐下跟你聊天。对于我们海角公共广播站来说，我们想要比这还要宽广的东西。我们把磁带录音机借出去。我们打电话向人们询问，“我们应该和谁交谈？”“谁是讲故事高手？”“谁是社区的文化人，谁又是业余历史学家？”我们把故事和历史收集起来，我们已经有成百上千份录音，一天到晚不停地播放。它们有30秒的，也有一分钟的。它们没有标题，只是随机播放。一切都发生在

邻里之间。我们所有的共同点就是住在同一个地方。它是海边的这个小地方，也可以是这颗行星上的任何地方。听众说，这个国家性的节目的小突破不只是为社区做出了贡献，它实际上构建了社区。我们住在地理意义上的小角落，一个海角和岛屿上。每个地方都感觉自己比别处更为特别，但是广播信号横跨所有这些地方，无视边界。

我们有不和与嫉妒，政治的分野以及狭隘的愚昧。这和别的地方有多大区别呢？这些故事，几乎奇迹般地，正消除这些隔阂。当一个故事开始，我们这些听众不知道讲述者来自哪里，我们就会不带成见地去聆听。然后我们发现讲故事的人并不是来自于我们的岛屿。这种矛盾可能让我们无可奈何地接受。最终，我们甚至可能把他们的故事当成自己的故事。

第四章　建立结构

魏春亮/译

任何人，哪怕最伟大的作家也写不出精良的初稿。有30年笔龄的沃尔特·哈林顿说：“我必须得先写点儿废话，才能写出不是废话的东西。写作就是思考，是报道的拓展。”文章初稿或许能够提供些句子或段落、精彩的概念、出人预料的措辞，或者是牢靠的框架。但所有这些恐怕都还尚未浮出水面，还陷在尚未成型的想法里。这些潜在的要素有待作者在下一稿和几易其稿后进行梳理方能显现。

当你通读自己差强人意的初稿时，不要忘记接下来才是最艰巨的工作。你要更进一步确定主题并发展出阐述的策略。你要选择一个（或几个）研究地点，并在那里花费掉一天、一周、甚至几年的时间。你要翻检自己的笔记和想法，去图书馆或法院做足功课。你要紧盯着自己手中的白纸，并在上面写下字句。

好的作品是极为复杂的，一稿、二稿甚至第五稿都未能柳暗花明。好的作者往往是那些日积跬步的平凡作者。

高品质的文章、随笔、书籍和纪实将文字和场景系统地组织起来。它们以一定的顺序呈现出事件、观点、人物，小心翼翼引导读者的反应。经过深思熟虑、带有目的性的谋篇布局构成了读者体验的一部分。你的语气和口吻将决定这次体验的感觉——哪怕在最常见的新闻报道中亦是如此。一个有灵感的讲述者可以让最平凡的故事变得引人入胜。

《华盛顿邮报》的作者德内恩·L.布朗说：“曾经有一位编辑对我说，‘拜托，你又不是在写小说。赶紧把文章发送给我。’可是，将自己的文章当作小说对待又有何妨？”本书的这一章探究了小说结构的日常应用，包括叙事立场、对话、吸引眼球的开场白以及令人满意的结尾。

马克·克雷默，温迪·考尔

叙事作家能从编剧身上学到什么

诺拉·埃夫龙[47]

许多大学毕业生给我写信，问如何成为一名编剧。我总是告诉他们："不要做编剧，去做记者"，因为记者进入的是别人的世界。到好莱坞的孩子们通常在自己的最初几个剧本中写成长故事，写他们16岁时发生的事情。然后他们就写夏令营的故事了。到了23岁，他们就写不出什么东西了，也走到了职业生涯的尽头。等到我成为一名编剧，我对世界多少有些了解了，因为我曾经做过记者。当我写《丝克伍事件》（Silkwood）时，我知道工会谈判是什么样子的，因为我曾经历过好几次。

通过剧本写作，我也学到了一些做记者时被认为不得不知的事情。作为一个年轻的记者，那时我以为故事只不过是"发生了什么"；作为一名编剧，我认识到，我们是通过对发生在我们身边的事情进行加工利用来"创造"故事的。

结构是叙事的关键。下面这些至关重要的问题是任何讲故事的人都要回答的：故事是在哪里开局的？开局在哪里结束而中间部分又在哪里开始？中间部分在哪里结束而结局又在哪里开始的？在电影学院，这三个问题是作为经典的三幕剧式结构来学习的。这种结构在电影制作者那里几乎就是一种宗教，而在记者这里学习这种结构更像一种本能。

我于1963年开始在《纽约邮报》（New York Post）工作，那时候纽约有七家日报，没人愿意和《纽约邮报》的记者说话。几家报纸中我们是最弱小的，所以我们不得不比别人更加努力地做报道。我经常发现，一些人在电话里都没跟我谈五分钟，而我却要把它们写成长文。我不得不和15个或20个人交谈，他们要么是描写对象从大学就相识的朋友，要么是一起拍过电影的人，要么是竞选中的反对派。在我作为记者的早期岁月中，我就学会了搜集大量的材料。

《纽约邮报》是下午报，为那些读过早报的读者写文章，我必须在故事中找到我们称之为"夜晚角度"的东西。如果我们报道《纽约时报》也报道过的事件，我们就必须把它写成特稿，那意味着要发展出一种强大的写作特色。我作为记者工作了将近八年才能轻松地用现在这样的笔调来写作。当我进入叙事新闻和编剧创作后，我在《纽约邮报》学习到的技能给了我巨大的帮助。

报纸杂志的世界比电影业更为公平，如果你为报纸杂志写了东西而这东西还不错的话，无论在哪儿它也许总能发表。电影剧本不是这样的。人们会问作者："你的箱子有存货吗？"我过去觉得，"我的箱子里当然什么也没有，我是作家，我写的所有东西都发表了。"但等我开始写剧本，我就有个大箱子了。

当我第一次写《丝克伍事件》的剧本时，很多人已经写过卡伦·丝克伍了。大量的日报报道和叙事报道，甚至还有几本书。在这里面我没发现什么有意思的东西，部分原因在于凯伦是一个复杂的混合体，而所有的写作中都没能反映这一点。自由派记者完全为她粉饰，而右翼记者却将她写成了有点恶魔的角色。这让我们的电影很难写。

作家面对的常规问题我们也得面对。故事在哪里开始？中间部分在哪里？结尾又在哪里？每一个问题都完全取决于作者，对任何作家任何故事来说，这些都是最难下的决定，无论是虚构作品还是非虚构作品。如果你做了关于结构的正确决定，其他很多事情就变得极其清晰了。在某种程度上，剩下的很简单。

当我们写《丝克伍事件》时，我们意识到必须压缩她生前的部分。我们知道电影应该在她丧命的那场汽车车祸中结束，即使她的故事在她死后很久依然在继续。因为梅里尔·斯特里普（Meryl Streep）饰演了卡伦，所以在电影结束之前我们不能让我们的主角消失。做了这个决定之后，一切都很清晰了：电影必须在钚厂女工卡伦成为揭发者卡伦·丝克伍之前开始。

我们还有另一个大的问题，一个编剧经常遇到的问题：你在电影的中间部分要做什么？在任何一部电影的中间部分，复杂状况都会接连发生，事情越来越糟糕。在《丝克伍事件》的中间部分，凯伦变成了一个政治人物。好吧，看起来太无聊了。我们怎么表现这个过程才能不让观众离席呢？

答案是让这个电影显得更加家庭化，描写一个屋子里的三个人。马丁·斯科塞斯（Martin Scorsese）说过，理想的电影场景就是三个人在一个屋子里。我们有这个架构：卡伦、她的室友和她的男朋友德鲁·史蒂文斯。这三个人都走向了不同的方向，给了我们很多的材料去调和我们想要讲的故事：一个年轻的女人成为一个政治人物。

因为我一开始做的是记者，我相信如果你一直做报道，最终你会知道你的故事应该具有什么样的结构。当你知道怎么开头，中间铺排什么，什么可以等到最后再写，某个时刻就会到来。

我从报纸到电影的转变是渐进的，每九个月我会从剧本写作中抽出三个月从事小说创作，三年后，我写完了自己的小说《心火》，而我的一个剧本也被拍成了电影。《丝克伍事件》和《心火》都于1983年面世。20年之后，观看《丝克伍事件》要比找到一本《心火》容易太多。

太少有记者成为编剧的，我想对所有想成为编剧的人说：成为记者吧。我想对工作中的记者说：不要只是记者，成为编剧吧。

开头的开头

德内恩·L.布朗

开头最困难的事情是面对空白的屏幕。写作就像从你自己身上刮下一块皮，人们能看到皮肤之下的东西。我坐在电脑前，左手边是斯丽法减肥餐（Slim-Fast bars）的容器，右手边是歌帝梵（Godiva）巧克力，而书包围了我，这些书中许多是短篇小说集。屏幕刺眼，光标虚无地闪烁着，在嘲讽着我。它好像在说："各就各位！预备！开始！"这次你想写什么呢？

我坐下来开始写，但是我想不受故事的影响，好像我将要把这个故事告诉坐在我面前的某个人。我铆足了嗓门说："坐下听我说！"开头很重要，因为你在和读者建立一种关系。你希望受邀来一段。汤姆·沃尔夫（Tom Wolfe）在《新新闻主义》（The New Journalism）的序言中写到："为什么读者就被认为是平躺着让人们去践踏？就好像他们的脑袋是地铁旋转栅门似的。"

开始读一个故事应该像想要开始一段旅程的感觉，开始朝一个目的地出发。作家必须决定这个故事反映的更大的意义是什么，然后带着读者达到这个意义。它是有关恐惧？羞耻？痛苦？爱？背叛？恨？还是信仰？

当我构思如何开头时，我问我自己：故事是关于什么的？主题是什

么？我能利用什么很快在一个场景中安插一个角色？怎么吸引读者？我怎么样让读者进入角色的思维，分享她的感觉？

我曾经写过一个去诊所堕胎的女人的故事，也正是在那天约翰·萨尔维攻击了那家诊所，所以她没能做成堕胎手术。之后，她起诉政府，要求负担抚养她的小孩的费用。我和她一起待了几天，然后回到新闻编辑室跟我的编辑谈起此事。他说：“这个故事是关于什么的？”我说：“嗯，是关于一个去诊所的女人……而现在她要告政府。”他又重问了一遍问题：“这个故事是关于什么的？”而我也重复着说：“嗯，是关于这个女人……”

“不，”他说，“是关于选择。”我琢磨了一下，最后，故事的每一个场景都聚焦在了选择的核心主题上了。

下面是你开始创作时要问自己的另外几个问题：如果不考虑编辑，如果你压根不在意你的故事是不是出现在报纸的头版或者是否能出版，如果你打长途电话给妈妈讲起这个故事，如果你有足够的空间可以呈现你的角色的所有对话，让人们以真正说话的方式进入文章，你会写什么？你看到的全部真相吗？

如果你是全知叙述者，你会在哪里开始你的故事？作为记者，我们必须让自己同时成为采访者和写作者。我们必须要像平常讲故事的人那样书写我们的故事，让手指在键盘上飞舞，写缪斯女神要我们写的。不要为了哪怕一个标点符号而停下来，让词语飞舞就是了，因为你比全国的所有其他人都更了解那一个故事。你已经找到了每一个细节，读遍了所有的档案。

故事中的每一个句子都要建立在前一个句子之上，通过材料吸引读者，直到他们上钩。我在报道中通常以我碰到的最紧张的时刻来开头，我以一个小点来开头，然后扩展开来。用近景开头，然后拓宽。电影通常以私密时刻开头，然后镜头由后往前拉回。我从具体细节开始写起，然后诠释整个故事。不但整个故事需要开头、中段和结局，而且每一场都需要开头、中段和结局。

有一次我把自己写的故事发给我的编辑菲尔·狄克逊，他还给我说：“这个故事可以放在都市版，甚至可以放在头版，但是你没有唤起那个地方的灵魂。”离开他时我在想：“如果它好到足以上头版，那就在

报纸上发表，我继续写其他的吧。”我不清楚他到底在说什么，我给他发了几个其他的开头，他还是还给了我，说：“不，不是这样的。”

我最终相信他说的了：不要告诉我某某说了什么，某某感受到什么。告诉我某某真正想要说什么，他为什么要这么说，是什么使他达到了生活的这个点让他说了这些。编辑是说：创造多维度的故事和人物。要深入。

想想菲尔·狄克逊的用语，“激起一个地方的灵魂”，让我意识到好的故事就像好的歌曲。就像艾瑞莎·富兰克林的歌曲，涨落起伏；像詹姆斯·布朗的歌曲，不断重复；有时低沉有时高亢，起起落落；有时候只是尖叫。故事的开头就像是歌曲的第一个音符。最终，狄克逊拒绝了许多次的故事发表了，开头是这样的：

杰茜卡·布拉德福德认识五个被谋杀的人，这也可能发生在自己身上，她说。所以她告诉父母，如果她在六年级舞会之前被枪杀，她希望能穿着舞会礼服下葬。

杰茜卡才11岁。自从五年级，她就知道她在自己的葬礼上要穿什么。“我觉得我的舞会礼服是所有衣服中最漂亮的，”杰茜卡说，“我死后，我希望为爸爸妈妈穿得美美的。”

在过去的五年间，哥伦比亚特区有224名18岁以下的孩子被杀害，有的被当作枪击目标，有的只是旁观者。在枪火下生活的孩子如杰西卡，和一些离枪火比较远的孩子，已经理解了什么叫屠杀。

当他们掌握了任天堂游戏（Nintendo）、花样跳绳和长除法（long division），一些孩子已经对自己周围的环境做出了判断，知道死亡几乎近在咫尺。所以，像杰茜卡一样，他们已经开始安排自己的葬礼了。

我们每一个人在内心深处都有讲故事的冲动。我们从小时候起就听故事，我们知道应该怎么讲故事。小说家玛格丽特·阿特伍德（Margaret Atwood）在《与死者协商：一位作家论写作》（Negotiating with the Dead）一书中写道：“故事处于黑暗之中，这就是为什么灵感被认为闪烁发亮的原因。深入一种叙事——深入叙事的过程——是一条黑暗之路。你看不到前面的路……灵感之井是一个引人向下的洞。”

深入到黑暗之中，寻找故事吧。

叙述距离

杰克·哈特[48]

叙述距离描述的是作为故事叙述者的作者的位置，也叫心理距离，这个概念我是从约翰·加德纳（John Gardner）的《虚构的艺术：年轻作家的技术手册》（The Art of Fiction：Notes on Craft for Young Writers）中得知的。这本书针对的是虚构作家，但是它同样适用于我们的工作。无论一个写作者是否意识到，他或她在每一个场景里都在选择一个叙述距离——决定离行动有多近。叙述距离的改变和纪录片导演混合使用特写和远景的方式很相似。

中距离叙述就像从漂浮的气球的角度来观察，作者对场景的描写就像是从3米外、离地面约2.4米高的地方来着手的。比如：她站起来，穿过客厅，推开了门。雪花正在飘落。

我们可以再靠近一点，移到主人公的肩上：她伸直了蜷缩着的双脚，双手撑着垫子，从沙发上站起来。她飞也似的穿过前厅去推门，门吱呀一声开了，风发出呼呼的声响，雪斜斜地吹过门廊。在这个例子当中，我们就在她的耳朵旁，我们所经历的接近她所经历的。

最后，有一种内部视角，描写场景时就好像你在主角的脑子里，通过主角的眼睛来看一样：当她从沙发上站起来时，沙发装饰品上的织锦涌进她的手里，她的手划过质地柔软的波斯地毯和前厅冰冷的瓷砖。她握住冰冷的黄铜门把手，拧了拧。门吱呀一声开了。风吹乱了她的头发，遮住了眼睛，落在面颊上的雪花融化了。读者感受到的经验几乎就像主人公感受到的一样。

作为记者，我们被训练通过引用和观察来间接地描写行动。技巧成熟的叙事作家直接将读者放到那里，让他自己目击、经历、感受。这种方式比现实的二手版本更有力量。

倾听对象的声音：引述和对话

凯利·贝纳姆[49]

回首我成长过程中特别喜爱的那些小说，我被像里克·布拉格（Rick Bragg）这样的作家使用引述和对话时那种精炼而谨慎的风格所触动。那正是我就如何确切地引用一个人的话所提的第一条准则：节制！引述越少，就越让我成为一个训练有素、深思熟虑的写作者。它迫使我更加努力地思考我的工作，让我对故事有了更好的把控。

我曾经做过一个哥伦比亚男人的人物特写，他在被绑架和抢劫之后来到了美国。在他的祖国他是一个著名的魔术师，在美国他在沃尔玛超市工作。他几乎不会说英语，所以他使用一个工具——一副牌——向我解释他在哥伦比亚的状况。我写道：

他拿出他的牌。

桌子上放着一张方块七，它代表土地，是哥伦比亚一个小村庄的一块农场，一户农家住在那里。

准军事部队——他拿出另外一张牌——想要这个农场来种古柯。塞萨尔把那张牌放到第一张的上面。游击队想要这个农场种毒品，他又放上一张牌。毒品卡特尔也想要，又一张牌。

农场上的人发生了什么事？他们的命运不为人所知。

也许准军事部队带走了家里的大儿子，并威胁要是反抗就杀死全家。接着游击队员又听说这一家子支持准军事部队。

那么然后呢？

“Muerte，”塞萨尔说，“Muerte，懂吗？”（Muerte：“死了”的意思）

那个西班牙语的单词，比翻译过滤后的一段话还要有力。

从那些经常在媒体上发言的人那里得到有力的引语可能会更难。名人的原话在叙事写作中没什么用。我要寻找的是他们说的较少雕饰的东西。在2004年的选战中，我做过一次伊丽莎白·爱德华兹的10分钟的采

访，她是民主党副总统候选人约翰·爱德华兹的妻子。我是这样开始做人物特写的：

埃玛·克莱尔掉了一颗牙，是在星期一掉的，她妈妈想。今天是星期三，距离竞选还有12天，距离上次看到孩子们已经过去了四天。

“不，”她说，“一定是在星期天，她打电话给我，而我在忙，然后我跟杰克说话……”

杰克四岁，艾玛·克莱尔六岁。他们的妈妈，伊丽莎白·爱德华兹，55岁。她在努力推动世界朝着自由的方向前进，而同时又是他们的妈妈。她总是一件事接着另一件事地忙。此时距下一件事还有15分钟，距选举还有12天，距去好莱坞还有10天，距下一次见到孩子们还有三天。

“我在跟杰克说话，”她继续说，“他说：‘我不想你。’”

“我说：‘实在太糟糕了，因为我想你啊。’”

杰克告诉她：“好吧，我有那么一点点想你。”

当然，最好的引述不是孤立的引用，而是对话。即使是在关于市议会的文章里，我也会引用对话。比起直接叙述，对话更容易为读者阅读，因为这就是我们倾听世界和相互沟通的方式。对话在文章中打开了一小片天地，给故事一些喘息的空间。

有时，即使对话和叙述并不能融为一体，我还是会用。我曾经在一篇文章中，写过一个拥有价值17000美元的草坪割草机和四分之一英亩庭院的男人。我用几小段对话作为章节的结尾，下面就是其中之一：

金伯莉：“有次我割草时犯了个错误，差点搞得离婚了。”

迈克对金伯莉说：“那你跟她（译注：此处指采访者本人）说说看，在该死的使用期间，你调的是什么档！”

金伯莉：慢档。

迈克：慢档！

我喜欢像在笑话里运用妙语一样运用对话的引语或片段。我希望能给对象的声音以最好的平台。

即使没有直接引语，我也能让我的对象发出声来。在我的一些文章中，没有引述的文本，许多也来自于对象的讲述。我拿掉了引号，但不是重写一遍，我只是把它浓缩一下。我尽可能地保留对象说话方式的那种精神气。

有时候，当我的描写对象说得比我写得还要好时，我就放任他们。我曾经采访过一个老年萨克斯风演奏家，她在仪仗队几乎演奏了90年。我采访她时是她人生中不再游行演奏的第一年。她跟我讲起她一生的故事——96年的故事。文章大半我都只是让她在说。我偶尔解释一下，推动文章过渡到下一部分。

“我是在芝加哥上的声乐课，我的声音普通，但跟一个叫莱布伦太太的法国小姐学习声乐课。我经常说，等到了25岁我就结婚。”

“好吧，我已经25岁了，没有一个中意的人啊。我去找莱布伦太太，把我的故事告诉了她。我说：‘我该怎么办呢？’她则说：‘这样，我会给你在沃巴什路（Wabash Avenue）的咖啡馆找一份看门的工作，你要嫁的那个人会走进那扇门。’我相信了她，做了那份看门的工作。一天，一个戴着顶绿色小毡帽的小伙子进来了，我想，就是他。我回去问她：‘我找到他了，我下面该做什么呢？’”

她嫁给了他。

采访她的时候，我几乎没有插一句嘴，如果我三言两语引用了她的话，那是不诚实的。

在一堂大学诗歌课上，我们用“现成语言”来写诗：对话、书、薯片盒广告词。这是一种令人惊讶和愉悦的写作方式，那些词语的节奏相互激发，在纸上翻腾起伏。人们的声音就像这种重拼诗——原始、未经雕饰、不完美。但是，当我们认真选择且不制造麻烦时，就给了它们最公平的对待。

倾听对象的声音：保证事实和真实

德布拉·迪克森[50]

《华盛顿邮报》曾就我的第一本书《美国故事》和我本人做过一篇大稿。这篇文章极其正面，但其中有一个引述表现的是——正如作者指出的——我的不成熟。

问题是，作者误解了我的意思。在一家咖啡馆做采访的时候，我望向窗外，一个女人从窗前走过。她穿了一件非常时髦的裙子，却穿了最丑的一双鞋。一个人有这样的时尚感去选择那种裙子，就绝没有可能想要穿这样的靴子做搭配。我思忖道："她是刚和别人吵了一架吗？"我想起，有次我和男朋友吵了一架，然后气呼呼地跑了。当到家时我才发现，我把裙子穿反了。想到这些，我大声地说："不错的裙子。"我往下看，盯住她的鞋子，说："鞋子不搭。"

他把我说的话也写进文章中，好像我在对那个女人下论断，其实，我只是把自己的经历移情到她身上罢了。

成为人物稿的描写对象，对作为记者的我来说是非常有用的，因为它让我更好地了解我们的对象是怎么想的。我学到的一件事是，使用引述和对话时最重要的事——所有媒体都一样，真的——是对自己的工作要有着高度的谦卑。有的记者可能认为她明白从一个人嘴里说出的话语是什么意思，但她可能完全错了。

当我们引用一段引语或者一段对话，我们是在告诉读者："那个人就是这么说的。"这是很明显的，但是需要在脑海中多思考一下。准确是必要的。当我对一个人下判断，特别是负面判断的时候，我会反复推敲四五次。如果我认定一个人是自大的笨蛋，我会去确认这个人确实就是。我会给一个人很多次机会重现他的冒犯行为。

另一方面，报纸和杂志引用的话经常不是人们真正说过的。我见过一些记者不自觉地修改专业人士的语言，但不修改工薪阶层或者穷人的语言。记者对修改一个人的语法要有着清醒的决定。我不认为引语应该被打磨得很顺畅，引号就意味着在引号内的话应该是一字不差的。我经常面对这个问题，因为我写的都是些人群中的普通人，真实的人说真实的话。我在这儿用了蹩脚的英语，因为我的大部分采访对象就是这么说话的。

几年前，我曾经为《美国新闻与世界报道》写过一篇文章，是关于黑人工薪阶层和在自己社区开美甲店的越南移民之间关系的。我把越南人说英语的方式呈现了出来，激怒了越南社区的很多人。在大部分采访中，我都是会用到翻译的，但是他们用英语说出来的一些东西，保留原貌更有力量。我对自己的决定并不后悔。

让人们发出自己的声音，而且不要让读者觉得他们无知，这是个有点冲突的事情。这不是简单的技术问题，而是读者的假设和偏见的问题。问题未必在于人们使用不标准的英语，问题在于其他人——读者——因此而对他们做了错误的判断。我的采访对象经历的故事是令人惊奇的，他们的人性通过不规则的语法而熠熠生辉。

另一方面，我们经常要写一些不那么出色的人物。让人们说出有意思的事情的一个方法，是问愚蠢的问题。我确实问过一些愚蠢的问题，我会让人们想说多久就说多久，如果他们不说话，我也就保持沉默。沉默会让人不舒服，人们就会继续说下去来填充空间。通常我会扮演魔鬼拥护者的角色，当我做一个关于毒贩的故事时，我会和他一起在他的活动范围内转一转。我们经过一些看起来无家可归的人，为了测试他，我说："天啊，看看这些人，他们为什么不把自己弄干净点呢？"他变得非常生气，对我说："你也不比他们好多少。"然后他变得很难过。一点一点地，他周遭的真实故事就会慢慢讲出来。激怒一个人是获得真相的好方法。为了一个好故事，我情愿被人大声责骂或者被人厌恶。精心构架和用心呈现的真实的故事，才是最重要的。

故事结构

乔恩·富兰克林

故事是年表：这个发生了，那个发生了，又一件事发生了，然后别的一件事又发生了。我们所有的生活都是叙事——通常是相当令人困惑的叙事。故事是别的东西：从叙事中挑选精华的部分，把它们和其他的材料分离，并把它们组织起来形成意义。意义是故事的本质。这就是我们这些在新闻编辑部受过训练的人难以理解讲故事的原因。我们受过的教育让我们不要把意义放入我们的新闻故事中去，但是我们把意义错当成意见了。如今我们所理解的新闻是客观认知性的。我们呈现事实，我们证明一些事情。新闻很少处理意义。

叙事作家可以将意义带入新闻。成功的叙事作家假定：他或她能够在真实的生活中找到意义，并把它写出来。

1969年《星期六晚邮报》（The Saturday Evening Post）倒闭之前，许多人以创作短篇小说为生。随着大众杂志的消亡，这种生计几乎消失了。但是现在的作者并不比50年前少，所有想要成为作家的人总得有个地方可去，我们中的很多人被迫进入了新闻业。

和很多其他的作者一样，我很快就因新闻业的限制而感到挫败。我想写故事。我意识到所有优秀的故事——虚构的或是非虚构的——必须有一些共通的东西。果真如此的话，我们就应该能够理解它们，而带着这样的理解，我们就更加有把握找到其他的好故事。我四处寻找。我发现，在1900年到1960年间，那个属于短篇小说和现实主义小说的年代，出版的有关写作的书中，讨论了许多是什么让故事更有力量的问题。它们全部集中在了人物和情节上。

安东·契诃夫（Anton Chekhov）曾对小说做出过剖析，他从转折点或者情节点来定义一个小说。第一个转折点，在开局的结尾，是人物性格的复杂化。这个时刻是主人公卷入让他或她的生活复杂化的事情的时刻。人物性格复杂化的位置，相当于传统的报纸叙事文章中的果壳段[51]（nutgraf）的位置，且两者可以相互替换。

复杂性并不一定是冲突，而仅仅是迫使人物付出精力的事情。复杂性在西方文化的文学中常常是冲突，但在非洲文化的文学中却少得多。

在几乎所有故事里，人物都经历了一些变化。记者一开始领悟到这一点也许有些困难。如果没有变化，作者可能完不成一个故事。关键就是要找到那个重要的转折点。

我的那些大学学生经常写死于癌症的人，实际上我也鼓励他们这么写，因为太经常的情况是，没有人愿意和将死之人说话，虽然他们真的想谈一谈他们的经历。我的学生经常认为，他们的故事的复杂性就是癌症。如果晚期癌症是复杂性，那么死亡就是结局。所以，意义是什么呢？很难说。

让我们重新回头再看看这个故事，也许复杂性是别的东西。大部分将要死于癌症的人接到诊断书的时候都很害怕，他们否认，他们挣扎，

最后他们和自己的癌症和平相处了。领悟的时刻是克服恐惧的时候，而不是接到癌症诊断书的时候。我用“领悟的时刻”是指故事转向解决的时刻，是主人公（和/或读者）最后抓住了问题实质并且知道必须怎么处理它的时刻。意义就是：我们虽然无法改变命运，但是我们可以用保持尊严和控制感的方式来处理它。

在大部分优秀的故事中，人物都是自己决定自己的命运，现实生活中这种事却并不经常发生。在这个意义上，故事不像真实的生活。优秀的故事表现人如何存活。

所有的故事都有三个层次。第一个层次是发生了什么事——也就是叙事。下一个层次是主要人物对事件的感受。如果作者能够成功地让读者抛下怀疑，用人物的眼睛来观看，那么人物和读者的感情就合二为一了。在事实和情感之下还有另外一个层次，它是文章的节奏，用以唤起故事的普遍意义：爱的持久，智慧的盛行，孩子的成长，战争的残酷，以及偏见的歪曲。

20世纪中叶杰出的神经解剖学家保罗·麦克莱恩（Paul MacLean）创造了“三位一体的大脑”这个术语。他的想法是，每个人都有三个脑：一个理解节奏，一个负责情感，第三个负责认知。认知脑是可编程的，它或说英语或说汉语，或者讲逻辑。但是真正要深入交流，作家必须把三个大脑的语言全部用上，这就是为什么节奏感对讲故事那么重要的原因。

讲故事可以是像交响乐的。约翰·斯坦贝克（John Steinbeck）曾写道，他希望《愤怒的葡萄》（The Grapes of Wrath）听起来就像是伊戈尔·斯特拉文斯基（Igor Stravinksy）的《火鸟组曲》（Firebird Suite）。欧内斯特·海明威更残酷些，他选择了巴赫。如果你把《永别了，武器》（A Farewell to Arms）的第一部分拿出来，和着《勃兰登堡协奏曲》第一乐章的韵律大声朗读，你会发现海明威的词语听起来和音乐结合得非常完美。

叙事作者可能是有意识地选择在这三个层次上发声，但是反映在读者身上的效果通常是无意识的。读者读得非常快，看不到这三个层次。他们仅仅只是能感觉到，就像你在公路上开车感觉到公路一样。

故事的节奏存在于小到句子大到段落之中。我的许多作品都是无韵

体的。你不需要知道修辞手法的名字，你只需要倾听它们就行了。

看一看人类大脑是如何运作的——如何化极长的故事为短故事——它逐步解决复杂性。我们喜欢故事，是因为我们在故事中思考，因为这是我们从世界获得意义的方式。当你读到一篇你感兴趣的硬新闻，其实你已经知道它的语境了。也就是说，你知道了隐藏在新闻背后的故事。人类大脑关注证据——新的信息和过去的经历——并且能够设想出场景和可能的故事。这就是结构反映意义的原因，也是我们喜欢具有结构感的小说的原因。

概述**VS**戏剧性的叙事

杰克·哈特

大多数叙事性的文章都在概述和戏剧性叙事之间不断切换。概述提供了场景与场景之间的连接，而场景通常是用戏剧性的叙事写出来的。标准的新闻故事是用概述性叙事来写的。但是真正的讲故事却需要掌握戏剧性叙事。因为在戏剧性叙事上的经验有限，传统的记者在区分二者的过程中要经历一段难熬的日子。我所在的报纸有一个记者，一直非常努力地想要抓住概述性叙事和戏剧性叙事之间的区别，最后终于看到了亮光。“啊哈，”他说，“我知道了，区别就是你是在故事之中还是在故事之外。”没错。

下面这张表展现的就是这两种形式的主要区别。

概述性叙事	戏剧性叙事
重视抽象	重视具体的细节
压缩时间	读者经历事件，就像事情是实时发生的一样
使用直接引语	使用对话，人物相互交谈
按话题组织材料	按场景组织材料
全知全能视角	特定视角
作者在场景之上	清晰的叙述距离、作者在场景之中
处理结果而不是过程	处理过程，给出详细的描述
在抽象阶梯的较高台阶	在抽象阶梯的较低台阶
由漫笔、背景和说明组成	由故事的行动主线构成

将故事和观念融合

尼古拉斯·莱曼[52]

仅仅只是叙述故事的叙事性非虚构写作永远无法上升到伟大的层次，作为非虚构写作的从业者，我们常常似乎对观念在我们工作中的重要性缺乏全面的认识，我们需要逐渐培养出一套将观念和故事结合起来的普遍技能。

汤姆·沃尔夫的选集《新新闻主义》出版时，我还是一个刚开始新闻事业的毛头小子。我几乎是如饥似渴地阅读着它。沃尔夫那精彩的序言比他所选的文章给我的影响要更大。他的序言挑战了新闻批评的标准。在那时，严肃呆板的媒体批评领域，新闻的文学和视觉技巧的美学几乎完全缺失了。但是沃尔夫来了，带着新闻可能作为一种艺术形式的令人愉快、有趣且有感染力的宏大观念——新闻处在替代小说而作为最丰富最重要的出版作品的边缘。

那篇序言对我如此重要，而它的几个不那么令人满意的观点，也在此后的几年之内徘徊在我的脑海，这一点也同样重要。两者都跟叙事性写作中故事和观念的融合有关。

首先，沃尔夫关于新闻手法令人惊奇而详细的著作，并没有完全描述沃尔夫在他自己的新闻作品中所做的事情。是的，沃尔夫用了有关服装、装饰和口音的身份细节，把一切都钉在了社会经济学地图的确切位置上；是的，他用了戏剧中的场景概念；是的，他从人物的角度来写；是的，他引用了很多对话。但是，这些不是他做过的所有事情。

他不完全承认一个事实：他不仅仅是一个记者和叙事者，同时也是一名知识分子。在他最后一部也是最好的一部叙事性非虚构作品《真材实料》中，他用了一种自己没有真正承认过的手法——他提到了贯穿全书、推动并构建故事的结构和范畴，但推动整个作品的却是一个统摄假设。

沃尔夫在本书的开头用一系列有关20世纪50年代战斗机飞行员详尽而滑稽的生活场景，建立了一个与这部著作同名的统摄概念：真材实料。这个“真材实料”就是观念。它当然有必要，而且必须要首先考虑到。否则，你也就丢掉了有关早期宇航员非常妙的羞辱性的笑话。即使在他们被公众奉为英雄时，也有笑话说他们不是自己驾驶太空舱进入太空的。这种羞辱——更多是观念上的而非事实上的——让媒体在这件事中的作用沦为了一场闹剧，产生了令人难忘的特殊效果。

除了给我们提供精确的身份细节，沃尔夫还给我们提供了有关战斗机飞行员、官僚、政客和媒体的人类学和心理学的精彩解读。《真材实料》是一本对某政府机关，即美国航空航天局精心伪装的公共政策的分析著作。本书试图论证，由于进行太空航行是出于文化、政治和宣传的理由，而非科学的理由，太空航行也许是一个错误。后来航天飞机的悲剧证明了沃尔夫的分析是有先见之明的。

像大多数其他取得重大成就的作家一样，沃尔夫积极地处理写作手法的同时也积极地处理观念。对一个长篇叙事记者来说，选择一个没有观念的话题理论上也许是可能的，但也仅仅只是能写出——用我们的专业术语来讲——“见鬼的该死故事”。即便是这些故事，如果讲得异常之好，也仍然包含着某些更大的话题和寓意。所有那些在副标题中包

含“那件事情改变了美国”或者“那件事情改变世界”之类短语的叙事性非虚构作品都致力于提出一个论点。

我的著作《大考验》具有一个明确的观念。这本书提出的最大的一个问题是：通过尽可能科学的、严谨而公平的手段造出来一个榜样之后，你能再造出一个社会其余人员追随的领导团体，从而创造一个和谐民主的社会吗？答案是不，你不能。这就是这部书的主要观念。

《大考验》叙事层面推动了观念层面。有关平权法案的加州209号提案的故事引出了观念层的所有元素。无论是在采编阶段还是写作阶段，我都对故事层面和观念层面的相互影响有着高度的自觉。我很少使用图表和曲线图来表现情节点和伴随情节点而来的观念的发展。我选择的情节点要有效率地推动观念的情节。

为了提出强有力的观念，作者就要对材料有着强大的掌控力。有雄心的叙事记者必须做文献综述。做文献综述的过程会让作者赶得上主题的速度，并找到论辩中的枢纽点。记者经常以为，对他们和他们的读者来说，跟文章主题有关的学术文献令人费解而且毫无用处。但是，作为记者，我们的工作就是去经历未知并理解它。理解学术知识不过是另一个需要解决的报道问题，而解决这个问题的方式和解决其他所有问题的方式一样：坚持、寻求帮助，等等。

如果材料令人费解，那是好消息。一个遇到趣事的——经常发生在这个过程中——记者将会成为第一个向非专业人士世界传达此事的人。

在20世纪中叶，很多历史学家、社会学家和人类学家把自己看作为公众写作的人，他们赢得了一大批读者。在20世纪下半叶，这些学科的学者放弃了这种角色。他们的对话变得越来越自我指涉，越来越专业，也越来越难被外人所理解。

记者所做的文献综述也许最后读者完全看不到。但是，它仍然是避免一个常见陷阱的重要工具：对影响写作的假设、参照系和主叙事的无知。

例如，政治作家的写作经常建立在以下的假设上：利益集团在政治中是一股有害的力量。所以，在一本关于政治的非虚构作品中，一个听从利益集团的政客是坏蛋，而另一个忽略他们的人则是好人。为什么？

詹姆斯·麦迪逊（James Madison）不认为利益集团那么坏。大部分政治学家会嘲笑那种认为利益集团可以从政治中拔除的观点。在埋头前进之前，记者应该对反对世俗认知的论据有着最基本的认知。

一旦记者对主题完全熟悉了，下一步的行动就类似于拍电影时保持声画的一致。读者往往注意到叙事性非虚构作品小说性的一面：人物在一系列的戏剧性事件和令人难忘的场景中的运动，就相当于电影中的画面。电影声轨极其重要，且需要精确的计算。但是，它并没有完全进入读者的自觉意识。在叙事性非虚构作品中，和声轨相当的是观念：一个有序的论点序列，它和故事情节同步前进。能够最好地表达这个过程的新闻术语是：路标（signpost）、告示牌（billboard）和果壳段（nutgraf）[53]。在这几个地方，作者停止叙事而传达意义，或者暗示故事下一步的进展。在报道时，作者就故事观念层面的变化想得越多，过程就会越轻松。

在故事的某几个关键地方，应该有我称之为“婚礼时刻”的东西，在那里，观念层面和故事层面相交。在主人公抱起吉他的电影场景中，观众会更加注意到声轨，因为声轨暂时一对一地和画面相对应了。这就是“婚礼时刻”。

在新闻中，婚礼时刻经常在主要人物做出影响故事方向的决定时刻出现。这些人在观念层面根据材料做出自己的决定。在叙事性非虚构作品中，法官、福利性的社区工作者和假释官经常造就好的婚礼时刻。

婚礼时刻将观念层更加牢牢地固定在了叙事层上。叙事主义者倾向于将大部分注意力集中在提高自己的采访和写作能力上，以便写出一个戏剧性的故事。这是错的，叙事和分析的结合，才是做新闻的基本思路。

一旦超越了纯粹娱乐性和轰动性的范围，几乎所有新闻都是一种通过故事来解释这个世界的承诺。故事和人物对人类心灵有着极大的吸引力，我们将世界翻译成故事这种形式。这就是为什么是故事而非数据才是新闻的基本单位。纯粹分析性的工作和纯粹故事性的工作在概念上要比二者的融合更清晰，故事和观念的结合是复杂的、困难的，甚至是混乱的。那又如何？生活也是如此。如果不是如此，那新闻也就没有存在的必要了。

结尾

布鲁斯·德席尔瓦[54]

每一个故事都要抵达一个终点，小说的目的就是带领你的读者抵达那个终点。结尾是你把小说的主旨钉在读者的记忆中并回响数天的最后一次机会。在为生计写作的人中，报纸作者是唯一一群似乎不太理解这一点的人。

编剧知道，如果一部电影没有一个精彩的结尾，人们走出电影院时就会觉得好像浪费了自己的钱；小说家知道，你不可能写出一部没有精彩结尾的好书；演讲稿撰写人总是努力以一个高音结尾；而每个人都知道，当你写一封情书，写一封信以求加薪，或者向电话公司写投诉信，最后一句的语气和内容都至关重要。

但是遗憾的是，大部分报纸上的文章都无力地结尾了。这是倒金字塔结构——一种使精彩的结尾不可能出现的形式——遗留下的老问题了。倒金字塔结构把信息从最重要到最不重要的顺序来排列，剥夺了故事的戏剧性，没有给坚持读到最后一行的读者留下任何惊喜。

倒金字塔结构跟写作、读者和新闻从来没有任何关系，认清这一点很重要。学习过这种结构的历史的人知道，它的出现可以追溯到电报的发明。报道远方新闻比如一艘沉船或者一场内战的记者，在电报发明后有了快捷的方式把他们的文章传回报社，但是他们发现他们也不能完全依赖它。有时候线路会失效，有时候他们的信息会被紧急的政府公文给挤掉。所以他们就学会把他们的信息爆发式地发回去，而把最重要的信息放在最前面。

这被证明是适合报纸车间操作过程的完美形式。文章在纸上写好编辑好之后，交给印刷工人，印刷工人会把它们放到铅字模板上。这种模板必须要和报纸上指定的空间相适应，但是通常它又太长。唯一削减铅字模板的可行方法就是从底下切掉。

我们现在再也不用电报传送稿子了，而美国的报纸使用铅字模板也是30多年前的事了。今天，大部分信息完全是电子的了，只要点一下鼠标就可以在任何地方删改稿子了。另外，互联网专用稿完全不需要删减

以适应预订的空间。倒金字塔结构在今天唯一还适用的是它的简洁，但是老习惯很难改掉。最优秀的记者已经明白了，但是这种形式还在苟延残喘。很多编辑还墨守陈规地从结尾删减。如果你受困于这样的编辑，那就一边把结尾写好一边找份新工作吧。

你在结尾必须做四件事情：向读者传达出文章要结束的信号，强化你的中心要点，在读者翻过最后一页后在他或她心中引起共鸣，及时结束。而最好的结尾却经常做些别的事：他们会给出一个读者也没想到的、但恰恰打动他们的意外。

写好结尾有很多方法，一个好的结尾可以是：

（1）一个生动的场景。

（2）阐明文章主要观点的、令人难忘的奇闻逸事。

（3）一个生动的细节，它象征着比它自身更大的东西，或者暗示故事可能的发展方向。

（4）一个用心安排的令人信服的结论，在这个结论中，作者亲自向读者讲话，说："这就是我的观点。"

有时候你想把整篇文章写成一个完整的循环，让结尾的意思或词语和开头来个照应。对称性能够吸引读者。偶尔，你想用一句华丽的引语做结尾，但不要经常这样做。毕竟你是作者，你应该能说得更好。这是你的文章，为什么要把最后一个字留给别人？

这个建议适用于所有文章，但是叙事性作品还有其他的要求。每一个故事——从《伊利亚特》到最新获得普利策新闻奖的系列报道——都有着同一个潜在的结构，这个结构你已经在本书的其他地方读到过：一个中心人物遭遇了一个难题，与之斗争，在最后，克服了难题，或者被它击败，或者在某些方面被它改变。如果一个实际故事缺少这些要素中的一个，你就不应该试图把它用故事的形式来写。

在叙事中，难题的解决就是文章的结尾。一旦你到达了这一步，请赶紧结束。读者如饥似渴地读你的故事，就是为了发现难题如何得到解决。一旦知道，他们就会停止阅读——所以你最好也别写下去了。

下面这些是一些行之有效的结尾，来自美联社（Associated Press）记者的文章。

在伊恩·斯图尔特（Ian Stewart）写的第一人称视角的文章《新闻值多少钱？》（What Price the News?）的开头：他时而昏迷，时而清醒。在他身上发生了一些非常糟糕的事情，但是他却不知道是什么事。在报道塞拉利昂（Sierra Leone）战争的时候，伊恩头部中了一枪，他的一个朋友也被杀死了。文章跟随伊恩的视角，去看他努力去弄明白发生了什么，努力去克服可怕的伤痛。文章也探讨了驻外记者的男性世界和将遥远战争的新闻传达给公众的重要性。但是伊恩是这么结束这篇文章的：

迈尔斯、戴维和我都天真地希望我们的报道能够让人们去关心一下非洲的一场小型战争，事实上，要不是一个西方的记者死了，另一个受了伤，弗里敦也许永远不会让你们的报纸刊登这篇报道。当我痊愈后我还会继续做记者吗？是的，而且很可能我会回到大洋彼岸。我还会为了一篇故事而冒生命危险吗？不会，即使下次世界会关心战争，也不行。

这个结尾之所以好，是因为你没预料到它会这么来，但是与此同时你会意识到：当然，他就是这么想的。

在《一座小镇的诞生》（A Town Is Born）中，特德·安东尼（Ted Anthony）描写了新墨西哥州沙漠中一群没有组织的居民如何着手组建自己的本地政府。在靠近开始的地方，他给读者提供了一个果壳段："几个小时后，他们就将成为主人了。新政府的到来是不可阻挡、不可否认的，而且是自己做主决定的。新政府的到来也为只有民主才能达到的那种繁荣景象做好了准备。"

故事的主体是细节：这个小镇有多少土地？他们怎么定税率？他们需要给公路定等级吗？最后，特德是这么结尾的：

目前，他们就这么规划着自己的社区：为日常的争吵而谈判，互相喜欢或不喜欢，处理选民问题，他们摸索着前进，且亲力亲为。一切都是他们的，连错误也是他们的。一幅小画布上的大想法，行动中的法律，都是他们的。他们共同决定他们的生活是什么样子的，这是美国民主的繁荣，鲜活而热烈，就在高原上的40号洲际公路旁，就在新墨西哥广阔的天空下。

这里，特德直接把文章的主旨告诉了读者。他也把镜头从道路等级和税率的近景中拉回，突然，你站在广阔天空下的高原上，置身于这个故事展开的历史和宪法的语境中。

在《神秘杀手》（Mysterious Killer）中，马特·克伦森（Matt Crenson）和约瑟夫·P.韦伦贾（Joseph P.Verrengia）记录了1999年纽约市的西尼罗河病毒的流行。在文章开头，鸟神秘地从树上坠落而死。不久，也有人死了。流行病学家在为发现原因而竞赛，在文章的结尾，他们确认原因是一种外来病毒，这种病毒由蚊子传播并在儿童泳池、鸟的水盆和废弃的轮胎中繁殖。然后病毒的爆发停止了，不是因为人类的行动，而是因为蚊子活跃的季节结束了。文章是这么结束的：

在纽约病毒首先爆发的一些街区，烧烤和儿童泳池这一季被关闭了，老旧的轮胎也被运走。但是在清理期间，也到处有轮胎被遗漏了下来，或者被抛弃在了草丛中，等待着春天的第一场雨将它们变成蚊子的温床。

这个结尾是一种窥测未来的不祥预兆。想想《哥斯拉》（Godzilla）的结尾吧：怪兽被消灭了，人人都在庆祝，然后镜头就摇到了怪兽留在海底的蛋。

为了写一篇名为《万一我们死了》（In Case We Die）的文章，蒂姆·沙利文（Tim Sullivan）和拉夫·卡瑟特（Raf Casert）到几内亚首都科纳克里和比利时首都布鲁塞尔走了一趟，为了重建两个14岁少年的生活。他们绝望地试图逃脱他们贫穷的国家，却死于喷气式飞机的轮舱之中。在其中一个人的身上，比利时警方发现了一个写有字迹的信封，信封上写道：万一我们死了。在信里，他们言辞恳切地请求这个世界帮助非洲的孩子们。

蒂姆和拉夫描写了两个男孩在非洲的生活，他们的逃跑计划，他们不幸的旅程，以及最初在比利时惨案发生时引发的群情激昂——而比利时这个国家仍然心怀愧疚地为它的殖民历史所折磨。他们是这么结束这个故事的：

现在，两个少年的信静静地躺在比利时国家司法部的档案室里，编号4693.123506/99。在另外一片大陆上，一座公墓里，两个相隔3米左右的坟墓，标志着两个曾向这个世界传递信息的少年生命之旅的终结。科

纳克里墓园里两个小小的土堆四周围着石头和腐烂的棕榈树干，每一座坟墓前都竖着一块小小的金属标志，上面都是空白。

这不是我们所期望的结尾，我们希望这两个男孩的死能意味着什么。但最后，两个男孩被遗忘了，这个辛酸的事实通过两个小细节展现无疑：被遗弃在官僚主义机构里的那封信，以及没有标记的坟墓。

在《上帝与国家》（God and Country）中，理查德·奥斯特林（Richard Ostling）和朱莉娅·利布里奇（Julia Liblich）解释了教会和国家的斗争在美国一代又一代的持续下去的原因。这篇发自密西西比州埃克鲁市的文章是这么开头的：

中学橄榄球比赛结束很久之后，莉萨·海达尔和帕特·芒斯坐在潮湿的露天看台的同一把伞下，专心地说着话。这两个36岁的妈妈在讨论她们密切关注的话题：在她们所在的庞托托克学区，学校通过对讲机来播放祈祷文。海达尔反对祷告，并把这个县的学区告上了法庭，而玛尔斯则组织全镇的力量予以反击。

这篇文章探讨了对美国宪法中有关宗教自由的16个单词条款的长期争论，这就是一篇有关冲突的文章嘛，直到最后：

美国人在教会和国家的事情上，存在而且也许会一直存在着分歧。但是争论从来不是关于两个世纪前就具化在16个单词条款中的宗教自由的基本权利，美国人争论的是如何最好地去实现它。和全世界的很多人不同（即使在今天），美国人不是用流血的方式来处理宗教分歧的。人们还是在立法机关和守规矩的法庭里来讨论，甚至争辩时也可以共用一把伞。

在把争论放在全球背景下的时候，文章突然来了一个出乎意料的转折，作者突然把镜头拉了回来。他们是通过回到那把伞来完成这个转折的，那是美国宪法的一种隐喻，它让美国人避免了暴力的宗教冲突。

最后一条建议：当你写故事时，先写结尾。记住，结尾是你的目的地。当你已经知道你去往何处，剩下的文章就好写多了。

第五章　塑造作品品质

灵子/译

上乘的写作是无数构成的集合：动作、人物、场景、语言、洞察力、调查以及叙事结构。我们可以分析这些构成，并观察它们的运作方式和彼此间的互动。有经验的作者可以对共通的行之有效的做法进行阐述，针对其他人的作品往往更是如此。这一章汇集了12位作者——他们写作的年头加起来超过了300年——从工作中获得的洞见。

我们或许可以将这一部分称为“润色”。鲜明的人物，引人入胜的场景，受掌控的时代变迁，错综复杂的观点，以及逐渐挖掘出的深层事实……，所有这一切只有作者们通过几易其稿后才能浮现。这些草稿包含了上百个幽微和辽阔的洞见。每一份经过整理、更为有效的稿件都会引导作者走向至臻至善。

正如本章中出现的作者们所证实的那样，这个过程很难是武断的。一套可供学习的技巧允许作者们创造出扣人心弦的叙述，搭建牢固的场景，描述主要人物眼中所呈现的世界，并提供重要的见解——而不是将这些见解强加在读者身上。作者是文章主题和读者间的纽带。正如翻译家兼作家的伊兰·斯塔文斯（Ilan Stavans）所说：

不论他们自己是否愿意，所有的非虚构作者都是译者。而译者则是“完美”的新闻人。最好的新闻机构尽力向那些知之甚少的读者们传递必要的观点和事件，而这便提出了翻译的要求。为了成功地做到这点，作者必须将这一观点渗入自己视线的棱镜、思想以及文风中。

表达和结构是相互关联的。稿件的修改则加强了这种联系。每个文本都有一种表达方式——一个陪伴读者的人。从读者的角度看，这个人就是作者的人格。从作者的角度看，这是一个通过写作而精心建构起来的人格。有效的表达方式除了顺利地陪伴读者之外将发挥更多作用。它提供了权威、悟性和秩序；它引导读者走上旅程，朝着一个主题前进的迷人路途。这段路途，也就是故事的结构，将决定读者的阅读体验。读者和作者之间的有力联系会开启一次富有意义的旅程。如果能够让自己成为值得信赖的亲切的主人，你就可以带领你的读者，你的故事，前往

任何地方。

作者有力的表达少不了漂亮、干净的句子。一旦你能够掌控自己的句子和段落，你就可以将一段文字变得与众不同，提供一种知情者的意见，在时间轴上前进或后退，悠游于故事主线之外，然后再漫步归来。而读者们会欣然听从其所信赖的声音，去往任何地方。

这声音或许听起来礼貌随和，但它却源于训练有素的工作。写作是思想爱好者的一门手艺，本章为这份爱好提供了助力。

马克·克雷默，温迪·考尔

人物

乔恩·富兰克林

文学最有力的地方，在于能让人暂时忘却怀疑：读者们走进了故事，忘记他们原本身处火车上、诊所里，或者在照看孩子。他们通常会将自己代入故事的主要人物，可能是英雄，也可能是“反英雄”，但一定都有令人同情之处——或者至少对读者而言，可以理解。叙事记者有许多种使用“人物”（character）这个词的方法，这个词的定义几百年来也已发生了很大变化。

欧洲中世纪的作家们描写上帝和魔鬼对凡人灵魂的争夺。这些作家断言，上帝把人类短暂地放入红尘，而魔鬼企图用“幻境”——文艺复兴后的作家们称之为“现实”——迷惑他们。在中世纪，现实是内在的，幻境是外在的。启蒙运动期间，外在与内在互换了位置。现在，我们的魔鬼位于内心，而现实变成外部的了。

维多利亚时代一般将character这个词解释为品行。人们的品行有好有坏，对他们的判断基于家庭背景，个人经历的关系不大。维多利亚时代刚刚开始发现遗传学，这导致了性格先天决定论的可怕观念。而这种优生论调，又反过来带动了行为主义的反击，即是说，性格是由后天环境所决定的。我们则刚刚从后一个阶段走出来。

现在，叙事作者需要向读者讲述一个人物的内心世界是如何对抗他

或她所面对的外部现实的。这是一项挑战，因为纸上的人物形象毕竟来源于采访，来源于外部的观察。更多时候，一个故事吸引作者的第一要素是情节，是已发生的行为。做出行动（或者被行动所影响）的人物，是第二位的。因而，如果作者更多考虑人物，尤其是情节与人物之间的关系，故事会变得更丰富。

如果作者说："我非常理解另一个人——我故事中的人物，理解到足以让读者进入这个人的内心"，那么他已经在颇高于标准新闻报道的层次上了。这种程度的理解要求很严谨的采访。这很难，但是有法可循。心理访谈（参见上文的《心理访谈》）就是这方法中很重要的一环。

作者必须描摹出人物的真实样子，但这永远不可能是完整的——没有作者能捕捉到一个完整的人。我们每一个人都身处于众多平行、连续的故事之中。比如我同时是一位作家、老师、园丁、父亲、养狗的人，还是一位丈夫。一个关于我的故事不可能囊括所有这些方面。报道者最终往往只选择一个人生活中的某一面向。如果故事是关于一位音乐老师及她对学生的教导，那么这位老师的个人生活在这里就不是那么重要。但如果这个故事是讲她每周有六个晚上流连于酒吧的生活，那辅导学生的情节大可不必在此出现。作者要选择最重要的事。

新手们有时会犯这样的错误：试图通过对周边环境的细节描写，来打造纸上的人物形象。很少有读者真的会关心被报道对象办公室里的高尔夫奖杯，除非他们能看到显著的意义。单纯的描述是无益的。记者如果不足够了解他的报道对象，就难以理解他周边环境中的细节意味着什么。换句话说，只有能解释"动机"的信息才可以写入稿件。其他东西都不必要。"为什么"，人物的动机，是次重要的信息。这是背景故事的一部分。

故事，按照其定义，是有时序的。事件按照时间顺序发生，没有时序的讲述是一场灾难。但是这并不意味着作者必须从一开头写起，然后按着顺序一路到底。以人物为中心的故事，最有效的开篇往往从人物即将要开展的一个决定性行动写起，再及时回溯，解释他如何走到了这一时点。

作者的目标是理解他或她笔下的人物如何看待这个世界，以及如何

对各种事情做出反应。记者对人物非常熟悉之后，应该能预测人物的反应。

测试一下你自己。如果你从另一个渠道得知你要报道的人物的一些新经历，试着去预测他或她的反应，然后问问你的报道对象这件事。如果你的预测错了，那你的报道还未结束，你应该展示这个世界在你的人物眼中的模样。如果一个故事拥有如此娴熟描绘的有力人物，那大概就足够令读者忘却怀疑。

细节的重要

沃尔特·哈林顿

我曾去亚拉巴马州（Alabama）的莫比尔（Mobile）做过一个报道，那是一个原教旨主义基督教徒家庭，提起诉讼要求禁止公立学校使用“世俗人文主义”教科书。《华盛顿邮报杂志》派我过去，想要解答一个问题：什么样的家庭会用诉讼手段要求在美国禁书？

结果那是一个可爱的家庭。当我到了他们中产的家，开始聊天时，我马上意识到了这一点。我不知道从何开始我的采访，就提出参观一下他们的房子。韦伯斯特夫人，一位很甜美的女士，带我穿过房间，到处摆满了俗气的玩具熊和小饰品。我想，“老天，这些人的品位可真不怎么样。”

然后她说，“这只丑兮兮的泰迪熊是一个13岁女孩送的礼物。她怀孕两个月的时候被她妈妈赶出来，就搬来跟我们一起住。她留了下来，怀孕期间都是我们照顾她。这个傻傻的小饰品呢，来自一个84岁的老太太，我丈夫每周带她去游两次泳。他把她抱下轮椅，放进游泳池，这样她可以有一些锻炼。”

屋子里的每件东西都与他们为他人做的事有关。他们收集这些并非要证明自己的好品位。事实上，这些东西的意义与韦伯斯特一家的品位毫不相干。它们意味着“这些人是好人。”

细节确实蕴含着信息，但有时并非我们期待的那种。汤姆·沃尔夫将“身份细节”定义为在人们周边能定义其社会环境的事物。这类细节让我们更了解人物的内心。但这类细节的意义并非总是物体本身固有的，

也在于它们对人物的重要性。一切都不能简单地以表象判断。如果我当时没有提出要求，我将永远不会发现韦伯斯特家里这些“身份细节”的真正意义。

塑造人物

斯坦利·纳尔逊[55]

塑造复杂人物在任何讲故事的媒介中都属难事，在电影中可能比在纸上更有挑战性。我们都习惯了在屏幕上看到简单的形象：好莱坞老电影里，从衣着和背景音乐就能马上看出好人坏人。电影学院的学生会反反复复观看《公民凯恩》——甚至现在，在它制作出来60多年后——因为它不符合那套定式。我看这片子的时候还是学生，也在想：“凯恩是好人吗？还是坏人？”凯恩极端复杂的性格给了这部电影以深度。

纪实性电影中的人物塑造尤其困难，因为主角大多被表现为英雄，而较少是魔鬼。很重要的一点是，暗示人物更丰富的性格，但让观众自己决定。说得太多——尤其是在影片的旁白中——会毁掉观众们“发现”的感觉。看电影的体验应该是一连串的发现，这个过程让观众投入其中。对电视纪录片而言这尤其重要，为了战胜遥控器——按一个键，观众就可以抛弃你的故事。

在我关于埃米特·蒂尔的纪录片——最初名为《芝加哥男孩》（Chicago Boy）——里，我尝试给片子创造一种客观的气氛。我不希望叙述传递这样的信息：“这些人渣绑架并杀害了埃米特·蒂尔。”我们倚赖片中的被采访者讲出这些。

除了展示埃米特·蒂尔和他的攻击者，影片还塑造了另外两个形象：芝加哥城与密西西比河三角洲地区。在故事中，这两个形象由于一场偶然交汇在一起——埃米特·蒂尔本人从一地去了另一地。埃米特从小就懂得芝加哥的文化规范。但把这种理解带去三角洲地区，却让他丧命——他被杀害，据称因冲一个白人女性吹口哨。我们的影片问：那么，为什么不能吹口哨？在芝加哥，这种行为可不像在密西西比有同样的暗示。

影片旁白中的每一个词都要经过再三考量，因为它必须简而又简。

整个《芝加哥男孩》的旁白剧本只有20页。每一个单字都须包含重要的信息。我们说明芝加哥到密西西比的火车时间是16小时——以此强调这两个地方之间的巨大差异，并把它们当成人物来塑造。

为了培养观众们的发现感，我们在全片中植入线索，悄悄预示重要的故事元素。比如，埃米特·蒂尔的尸体已经血肉模糊得难以辨认，后来是凭他戴的一枚戒指确认身份的。杀害他的凶手后来被无罪释放，因其辩护词宣称，男孩的家人和全国有色人种协会挖出另一具尸体，给他戴上埃米特的戒指，把这尸体丢进了河里。这枚戒指在片子早期引入；观众之后会发现它的重要性。

塑造历史人物尤其困难：你无法跟他对话，而你的观众可能觉得他们早知道这人是谁。我们的影片《马库斯·贾维：在旋风中寻找我》（Marcus Garvey：Look for Me in the Whirlwind）有一段开篇预告，陈述了我们对贾维的看法。他是个极其复杂的人物，好的坏的方面都有——那种不但会朝自己的脚开枪，还会借你的枪来干这事的家伙。但他仍然是非洲裔美国人社区的一个符号人物，尤其对于来自牙买加等国的人来说。

下面是该片开头的部分旁白，我们以此描述影片的目的与马库斯·贾维的性格：

1920年8月3日早上，46岁的雅各布·米尔斯擦净他的靴子，磨亮他的剑，去哈林区参加纽约史上最大的游行之一。米尔斯与几十万黑人一道，在全球黑人改善协会的红、黑、绿三色旗下行进。类似的事情前所未有。所有这些都归功于一个人：马库斯·贾维。

电影从这一标志性的事件开端，紧接着叙述拉回到整体的背景：

34岁时，贾维就在全世界有了上百万跟随者。他想要创立一个独立的黑人国家，这个有争议的目标使他成为全美最有影响力的人之一，同时也是最被人痛恨的人之一。联邦政府视他为国家安全的威胁。与之竞争的黑人领袖们则称他是疯子和种族的叛徒。但贾维最糟糕的敌人恐怕是他自己。

接下来，叙述跳回到贾维幼时塑造他自我认同的一幕。罗伯特·希尔，加利福尼亚大学洛杉矶分校非洲研究中心的学者，在访谈中说：

贾维开创了远超乎他本人的事业。他比20世纪任何一个人，都更能象征黑人开始被认可的转捩点。他的父亲是一个职业石匠，部分工作是在圣安海湾墓地替人造墓。一天，他把贾维带去墓园，掘一个墓穴，然后父亲让儿子到墓底去。接着父亲把梯子抽走了，留下这孩子在墓底待着。贾维说他当时放声大哭，但父亲就是不让他回到地面上：他要给他一个教训。

叙述者接着说："独自待在坟墓里，马库斯·贾维意识到，不可依赖自己以外的任何人。这是他将铭记余生的教训。"

这时电影回到贾维出生的时刻。在影片的预告片里，我们已经给出一个好理由让观众愿意看完全片，但也要让他们自己去探索人物。塑造一个人物——无论是一个去错了地方引发了社会变化的孩子，还是一个重要的历史人物——我们都要做两件事：发掘人物的复杂性，并通过一系列事情来展示它。

重建场景

亚当·霍克希尔德

作家们按照场景写戏剧剧本写了上千年，用这种方式写短篇和长篇小说写了上百年。叙事记者也靠它写作，因为生活就是一幕幕场景展开的。我们可以写出两种场景：我们自己观察到的，以及我们必须借助别人的观察来重建的。

电影的发明使得文学更加依赖场景，变得更电影化。19世纪伟大的小说，比如乔治·艾略特（George Eliot）的《米德尔马契》（Middlemarch），有一些精彩的场景，但也有很多作者陈述。每一章的开头往往是一大段关于小说主旨的论述。相比之下，20世纪的、后电影时代的小说，比如F.斯科特·菲茨杰拉德（F.Scott Fritzgerald）的《了不起的盖茨比》（The Great Gatsby），就完全是电影化的小说，从一个场景迅速切换到下一个。与电视和电影竞争大概对非虚构作者有好处。我担心那些媒介可能会在某些方面超过我们，但它们也迫使我们更加努力工作，让读者在我们的叙述中"看见"事情发生。

强有力的场景，无论是作者观察到的或是重新建构的，都必须包含

几个关键元素。

（1）精确。所有细节必须百分百精确。要么你亲眼看到鬼魂从走廊下来，要么你至少有一个目击者——如果不是好几个。

（2）气氛。要让读者感受到场景，你要做的不单是描述事物的样子。声音、气味、温度，甚至事物的质地，都非常重要。

（3）对话。场景中的人物必须有对话或互动，不然描述就会没有生气。想想你是如何跟朋友聊天的。多少次你会说：“他跟我说，然后我跟他说……”我们这样讲故事，因为生活有时就是这样发生的。我们整天都在跟人对话。对话让我们了解一个人、爱上一个人、责备一个人——简而言之，做生活中所有重要的事。如果你在做采访，你会听到歌剧女演员与她的声乐训练老师争论，或者医药公司代表悄悄走向议员们游说。但如果你想精确展现华盛顿跨越特拉华河的时候说了些什么，那就比较难了。回忆录里常常会包含这类信息。有时你可以通过引用信件达到对话的戏剧化效果。你也许会得到两百年前一份完整的法庭对话或审判记录——这通常都是极富戏剧性的。

（4）情绪。你必须知道人们对你所描述场景中的事件是怎么想的。如果你在那儿，看到那些事，你会怎么想？当你采访当事人时，一定要问他们发生了什么，以及当时他们有何感受。

我写过一本叙事性非虚构书，《埋葬锁链》，关于18世纪晚期英格兰废奴运动。在大概五年的时段里，一群杰出人士将公众舆论转为反对奴隶制。这场伟大变革中的一个关键时刻发生在1787年5月。12个人聚集在一家贵格派（Quaker）教友会的书店和打印店里（如今位于伦敦的金融区），规划了他们的整个战略。

这个激动人心的时刻对我的书至关重要。这次会面唯一保存下来的一手资料，是一份一页纸的手写概要。它简单记述了日期、与会者名单，以及他们最终一致同意的决议：奴隶贸易是不公正的，应该予以废止；他们会开一个银行账户，并且确定今后集会须达到的法定人数。

如何才能让这个重要的时刻生动再现呢？我使用了多种不同类型的信息：文件资料、报纸、个人经历、回忆录和传记。

我找到其中两个与会者的大量个人资料。我可以根据一张肖像描绘另一个与会者的样子。我得知这组人中的第四个人，那家打印店和书店的老板，每天早晨上班路上都会去街角附近一家咖啡馆。这些小细节很有用处。

为了这本书的其他内容，我读了大量那个时期的报纸。在其中一份里我看到一条广告，教授舞蹈和剑术课程，地点就在书店隔壁——额外的细节。当你寻找背景材料时，当然要有一个完善的愿望清单，但也要接受意想不到的发现。

我去探访过那家教友会书店的旧址：伦敦劳姆巴德街边（Lomband Street）的一个小院子。那栋小房子已经被巴克莱银行（Barclays Bank）22层的总部大楼所取代。然而，就在院子对面，有一家小酒吧，它1787年就在那里了——这是我可以实际观察到的细节。

阅读中我还发现，就在1787年会面的前几年，有工人们在小院附近修路时，挖掘出大量两千年前的陶瓷碎片、罗马帝国时期的钱币等等古董。这不是建构场景的常见材料，但这个细节给了我一个提示：我可以提及另一个也建诸奴隶制的伟大帝国，以此强调奴隶制已经在人类历史上存在了多么漫长的时间，以及想到去终结它是一件多么有勇气的事情。

书店就在大英帝国中央邮政局的拐角处。我找到一个记者对下午派发邮件场景的描述。几十辆邮递马车奔涌出邮局大院，将信件带到全国各地。会议记录写着集会于下午五点钟开始，所以我知道，那时一定有马匹奔跑和邮递员吹响号角的声音。

我还能找到什么视觉、声音和气味的细节呢？尽管关于这家特别的书店和印刷店，没有什么现存的描述，但是有许多对伦敦同时期类似小店的描写。售书、出版、印刷通常在一家店面里并存。店主一家在楼上居住，他们的牛和猪养在外面的后院里。根据这个信息我可以设置这样的场景：代售的书籍陈列在屋子前部，中部放着巨大的印刷机器。

我研究了18世纪的印刷机，以便为描述场景增添细节。用于平板刻版的大幅纸张悬挂在头顶的木架子上，一桶桶人尿摆在屋子四周。在这极不可思议的环境中，英国废奴运动诞生了。

并非所有这些细节都出现在了我摘选在下面的章节里（见下文作者所写的《一个重建的场景》），但在书中其他部分，我几乎用上了全部，因为——对讲故事来说很幸福的是——故事的大部分内容都发生在很小的地理范围内。废奴运动的成员，一些主要的贩奴商人，还有这场大戏中其他各色参与者，都生活工作在距离彼此几分钟路程的地方。比如，贩奴船的船长们用来收信的咖啡馆，就在教友会书店的一角。

任何时候当你生动再现一个未曾亲历的场景时，都要让读者确知你不是在胡编乱造。读者应该知道你使用的每一个重要细节都有其来源。有时你可以不经意地在文本中就做到这一点，比如讲清楚是谁后来回忆起了那个晦暗的、风雨交加的夜晚；或者，谁记起了公爵正在皱眉头。写书的话你可以尽情使用注解。我早期的书都没有注解，但最近的书都有这个部分。我越来越赞成使用注解。因为如果你的描写包含着大量生动的细节，读起来更像一本小说，读者就会认为你在无中生有。要证明你并非如此，每一个细节——特别是每一句引用——都有其来源，这很重要。

一个重建的场景

亚当·霍克希尔德

“骑着我的母马去参加新成立的奴隶贸易委员会”，1787年5月22日下午前往詹姆斯·菲利普书店和印刷店参加第一次会议时，迪尔温在他的日记中这样写道。菲利普印刷店在乔治院的邻居里有一位教授舞蹈和击剑的马萨德先生，还有一家名叫“乔治和秃鹫”的酒吧。从这一时期对同类建筑的描述中，我们可以想象这家印刷店的模样。活字放在倾斜的木质托盘里，不同字母分格摆放；将它们一个字母一个字母排成行的码字员们，当夜幕降临时，就借助牛脂蜡烛的光工作——几十年来，蜡烛的烟已经把天花板熏黑了。印刷工们手动操作平板印刷机，先从机器上揭下大幅的纸张，每张上面印着很多小页，再用一种特别的竿状设备把它们悬挂在头顶几十根长线上，以晾干墨水。屋子周边，已经晾干的纸张摆放成堆，最新的废奴书籍或者教友会小册子，都等着折叠装订。最后，18世纪的书店最大的特色是它的味道。为了给活字在印刷版上印上墨，印刷工使用一种填充羊毛的木柄皮垫。由于氨含量高，印刷工们的尿液成了清洗垫子上残留墨迹的最佳溶剂。垫子先被浸在尿桶里，再拿出来丢在倾斜的地板上，印刷工们工作时就在上面来回走动，以挤出液

体，让它尽快干掉。

这12个戴着宽沿、高顶黑帽子的教友会教徒，就是在这样不可思议的环境中聚会的。会议的过程被克拉克森（Clarkson）以清晰流畅的笔迹写下来，只有一页长度。开头是一个简单的声明："在为反思奴隶贸易而举行的会议上，上述贸易经讨论被认为是不明智且不公正的。"

节选自亚当·霍克希尔德著作《埋葬锁链：解放帝国奴隶斗争中的先知与反叛者》（Bury the Chains：Prophets and Rebels in the Fight to Free an Empire'Slaves）

设置场景

马克·克雷默

在叙事性写作中搭建场景，无论虚构还是非虚构，要培养读者的即时感。这是一种运动感觉：你写，"她出了一场小事故"，读者们什么也感受不到；但如果你写，"她踏空了，一头栽到楼下"，读者就完全明白了。你写，"她闻到了玫瑰花香"，读者也会跟着闻到。你写"她在明亮的光线里眨了眨眼睛"，我们也跟着眯起眼来。场景设置会引导读者入戏。除了确定动作、对话和细节外，有力的场景设置还有许多特点。以下是其中的几个：

摄像头和麦克风控制

无论有意无意，作者总会放置摄像头与麦克风——也可能把它们放在最有用的地方。他们通常设在一个点，但可以移动——比如，一个主要人物的肩膀上。作者可以调整有效距离，但必须是小心的和有计划的，就像电影制作人一样。比如，你可以从室内移到户外，但两个地点混在一个镜头里就不行了。慢镜头与快镜头也是可以用的，炫目白镜头也可以。

立体感

试着列举一些细节和事件，好让读者感受到立体空间中的位置。你可以写，"窗外，一棵树在风中摇曳。"或者，"她在屋子另一头说话。"

简洁的时序

从最后一个可能的瞬间开始场景，砍掉所有偏离主题的行动，并且在行动结束时尽快收尾。这种设置场景的利落做法通常用于最后一遍草稿，因为作者此时必须明确文章的起伏与方向。

情感的分量

场景比解释更能有效率地传达和确立非理性的、情绪的、细腻的信息。作为作者，你应该发掘与读者分享复杂性的能力。开拓读者的理解，在这个意义上说就是解放。设置场景能精准描述细节（“事情”确实发生了），而无场景的写作只能粗略描摹。

当我需要写一个我未曾亲见、必须依赖采访的场景时，我会对我的采访对象说：“听着，接下来的15分钟对话会很难，不是一般聊天。我希望你与我合作，就像我们是两个木匠，我需要零部件来组装。”当我开始记笔记，他们就不再喋喋唠叨小事，而成了我搭建场景的有力帮手。他们与我一起创造故事。我首先采访有帮助的信源，弄清楚基本事实，然后再去采访对立面的意见。

最好的场景通常来自精心的研究。每一个亲眼目睹的场景也都包含重构的部分，包括事件发生时你没有留意到的信息与细节。

我的书《三个农场》中的最后一部分，聚焦在加利福尼亚一个巨大的企业农场里一块两万英亩的地块上。尽管我很熟悉这个农场，但还是被严密地监视了。我甚至为采访去买了农场主样子的新衣服，以便与他们的主管们打成一片。我以为自己可能过关了，但之后我发现一个主管告诉过他的下属：“小心克雷默。他穿着共产党人的鞋。”在一堆锃亮的尖头皮鞋里，只有我穿着一双磨破的旧鞋。我学到了教训：现在不管采访谁，我都只按我原本的样子行事。

我竭尽所能去接近中层主管们，就是说那些能拍板10万美元的事情的人，而不是拍板百万的那些。造访这个农场一年后，发生了一场经济动荡，几乎所有我跟过的工人都被解雇了。我打电话给我睿智的编辑，《大西洋月刊》的理查德·托德——他们将刊登我的书稿节选。“这简直是灾难”，我对他说。他回答：“附近有卖酒的商店吗？”

“你想让我借酒消愁吗？”我问。

“不，我想让你买点香槟庆祝。等着瞧吧。”

我写出了书稿的那一部分，大概三万字，然后飞回加利福尼亚。我请来五位前农场主管坐在一起，还买了一箱啤酒。五小时里，断断续续地，我给他们读了我关于农场部分的整个草稿。他们帮我修正了每一处不精准的地方，为我解释我误读的部分，并以更多的信息强化了场景。他们送了我一份大礼。

我看到过一地胡萝卜被犁到地底，但并没有明白管理部门对此模棱两可的解释。原来是因为有人忘记及时下收割指示，以至于胡萝卜长得超标了，比超市的胡萝卜包装袋长了七八厘米。他们算了算，与其把这几亿胡萝卜统一修剪到合适长度，还不如把它们都犁到土里更省钱。

我也详细写过一个修剪宝贵的杏仁和开心果树的场景——在收获之前它们一定被培育和灌溉了多年。但我的新顾问们告诉我，修剪这些树是大大的错误，这毁掉了应有的产量。我还写过一个喷洒农药的现场，但不知道他们实际上过量使用了错误的农药，以至于付出30万美元的代价。

最终这些场景里既有观察又有重构，比之前好多了。

场景写作的最佳准备，开始于为收集材料而做的专门采访。带着敬意和技艺，重新搭建、重新收集的场景，会创造奇迹。但最有力、最完整、最精细搭建的场景，得自于关注下列事物的实地采访：感觉信息、个性的引语、节奏、人格、心情、古怪但有力的细节。到那时你有了全部材料，通过巧妙筛选，你搭建出的场景将会有效、有力和简洁。

掌控时间

布鲁斯·德席尔瓦

时间顺序是我们在这个世界以及我们讲述的故事中自我定位的基本方法之一。在所有叙述性写作中，读者需要感受到时间流逝，但一定不能在时间中迷失。如果读者突然发现自己不知道是一周还是一年已经过去了，他们就不会再读下去。太多时候，作者用一种很笨拙的方式提醒

读者，时钟在走，或者日历在翻动。比如，文章的每一部分都以时间开头。这只有在时间是故事的内在结构时才有用——比如复述空难的时候。不经意地标记时间会更好。

在《暴风雨神灵与英雄》（Storm Gods and Heroes）中，有一系列关于海岸警卫队在海上救援的叙述，美联社记者托德·莱万以这样的方式把时间标记塞了进去：“卡尔特正在脑中核对清单，对讲机里爆发出勒弗夫尔的声音：‘孩子们，我们出发了，坚持住。’49分钟之后他们到了现场，身处完全的黑暗之中。”

作者们通常援引物理世界来表达时间流逝。影子移到房间地板的另一端；晨曦穿过一扇窗，到了下午，穿过另一扇窗；房间转暗。一个时长几个月乃至一年的故事则可以包括其他标识：枯叶飘落，棒球赛季开始。

加速或放慢时间与标记时间同样重要。这种技巧最好通过事例来解释。美联社的通讯记者蒂姆·达尔伯格（Tim Dahlberg），曾有一篇稿子写一桩可怕的犯罪及警局的应对：

起初他们以为那是一个被烧黑的玩具娃娃，身上依然覆盖着一点红、白、蓝三色的婴儿服。它笔直坐着，僵硬的手臂向前伸，仿佛想要触及天堂。

在广阔的欧伦牧场外的深沟里，艾伦·凯斯勒首先发现了它，沟里是一台破电视和其他报废品。他骑马经过，几乎要到深沟另一头了，这时骑在他身后的儿子大喊出来。

“爸爸，这是个婴儿。”

“这只是个玩具娃娃，”凯斯勒回答，“你赶紧穿过草坪去集合小牛。”

“不，不，这是个婴儿。”

临近黄昏，阳光投下斜长的影子，凯斯勒下马，与牧场工人罗伯特·格林一起，走向这个小东西。他不相信地看着格林，后者从口袋里掏出一支钢笔，碰了碰它闪光的、烧黑的脸。皮肤凹陷，液体流了出来。

凯斯勒奔回牧场去叫警长。

这是1990年10月9日，将近六年后，人们才知道这婴儿的名字，以及她如何到了这荒凉的地方。

文章开始得很缓慢，读者随着男人们骑马下到沟底。一旦读者明白他们发现了什么，作者就加快了速度，直接转到故事的下一个关键时刻。文章从对话与视觉化的细节，从戏剧性的叙述，转为了单纯传递信息的说明性描述。

排序：线性文字

托马斯·弗伦奇[56]

顺序是文字的内在特点。观众欣赏摄影或绘画作品时，接受的是框架之内的信息。尽管目光可能会游走在这个长方形里的不同部分，但所有信息都是在同时呈现出来的。相形之下，读者则是按照顺序接受信息。叙事性写作的行为就是排列这些元素：每一个句子，每一个段落，每一个章节。技巧娴熟的作者会排出一条让读者容易跟上的线。

这条线，即读者的顺序体验，是叙述的基本元素。我们学习的许多写作技巧都是为了保持这条线的完整性。以《省着点用形容词或副词》（Use adjectives or adverbs Sparingly）为例。过多的形容词、副词会搅乱时间线，让读者从主语、动词、宾语表达的动作上分心。作者写一个故事时自问的问题，很多都是大尺度上的顺序问题。“我怎么让主角出场？以什么样的顺序？我怎么能让读者记住这些人物？我怎么事先埋下一个情节的线索？我怎么搭建一个场景？我怎么能创造惊奇？”

如果你要努力维持一条简洁的线，记住下面七条有关顺序的原则：

原则一：首先研究自然顺序。

所有的行为，无论是发生于五分钟、一天还是跨越数年，都有一个自然的顺序。写每一个故事时，不管是一篇日常稿子，还是一个长篇系列，我都会先问自己：“事情的自然顺序是什么？”我研究这些事情是按什么顺序展开的。通常，我最终不会选用这种顺序来写故事，但必须清

楚一切是怎么发生的才能决定用哪种方式呈现最好。

通常情况下，你写稿不会只是复述一遍自然顺序。即便你是在写一个明显按时间顺序展开的稿件，比如“市长生活的一天”，你也不会把她的一天事无巨细都讲出来。你会选择特殊的时刻，从一个过渡到另一个，强调某些重要的部分，简述其他的。

你了解的自然顺序越多，写作时就要越巧妙，以保证叙述顺畅。过渡部分通常很难写，因为它们意味着对自然顺序的偏离。新作者们有时会觉得，他们必须跳出自然顺序来讲故事，这样才能保证有趣。其实自然顺序大部分时候都是很有趣的。有时它是最佳的讲述方式。

原则二：沿着一条清晰、简单的线采访与写作

下面的引文来自题为“途中的给予和获得”（Give and Take on the Road to Somewhere）的文章，作者戴维·芬克尔（David Finkel）在其中描述了一位农场主开车去一个科索沃难民营分发食物的故事。文章刊登于1999年4月6日的《华盛顿邮报》。

更多面包发出去了，更多瓶水发出去了，更多盒牛奶发出去了。“牛奶，给我的孩子”，一个女人呼喊着。现在所有人都试图爬到车斗里，一旦一个人成功了，其他人就更拼命，一时间所有地方看过去都是人，努力爬进车斗，爬上拖拉机，爬上轮胎，尽一切可能接近食物。他们在滑倒。他们摔倒在其他人身上。他们在尖叫。他们在推搡。一周之前他们还在自己家里，而现在，他们是如此渴望食物，以至于分发食物的人朝着他们摇瓶装水，试图让他们保持秩序。

他们无法保持秩序。

“给孩子的，给孩子的”，一个女人在尖叫，手臂伸出，试图抓住车斗。她戴着耳环、头巾，穿着毛衣；摸不到车斗时，她把手放在头上，捂住耳朵，因为身后是她的女儿，大概八岁，被挤来挤去，正抓住她的母亲尖叫。

她身后是另一个女孩，大概10岁，穿着粉红色夹克，上面装饰的图案有猫咪、星星、花朵，现在又加上，泥巴。

看看最后一句话的顺序。芬克尔设计整个句子就是为了引出最后一个词：泥巴。这顺序能让读者从他的视角看到这个女孩。

他以顺时顺序讲述了整个故事，沿着一条笔直的、按照时间先后的线进行，除了一处恰到好处的小回溯“一周以前他们还在自己的家里”。他的回溯给读者提供了关键信息：这些人是最近才变成难民的。这种回溯是事件主线的小插曲，让你将必要的背景信息放进去。诀窍是不要在其中放太多信息；将那些读者必须知道的部分压缩到其实质。

原则三：放大

科索沃的难民状况牵涉到上百万人。芬克尔选择了这场浩瀚危机中一个很小的事件来放大：一个农场主给一群难民分发食物。

决定选取大时序中的哪一部分来描述，是排序的关键。如果作者把所有东西都写出来，会让故事显得相当混乱、散漫和站不住脚。以芬克尔的故事为例，如果他打算讲出一切，那他得从几百年的历史和几十年来这些难民的生活讲起。相反的，他选择了这个时序中非常微小的一段，某天一个农场主带来了食物，然后实时地讲了这个故事。我猜整个故事发生在一小时内。芬克尔如此密实地放大它，让故事有了力量。

原则四：有力开篇，走向高潮

好故事是往上走的。如果你在故事开头就把最好的材料交出去了，你就没办法创造张力。故事第一自然段的最基本目的是吸引读者去看第二段。第二段的目的则是让他去看第三段。

即便是在日报报道里，我也会不想开场段，我想的是开篇部分。光想第一段是没有用的，因为你并不想让读者在段尾就停下来。整个开篇部分必须提供一种体验，驱动读者往下读完你的故事。如果读者不能坚持到最后，不管你想表达的内容是什么，都毫无意义了。要做到这一点，你的故事必须在过程中越来越好。要从好的材料开场，朝更好的方向发展。

每一个时序都有它的开场、中段和结尾。我们在新闻院校中被教导说，开场是时序中最重要的部分。但是对于叙述性写作而言，结尾最重要；开场是第二重要的。

戴维·芬克尔说，每次他写作时，他都会先想好如何结尾，然后尽可能从接近这个结尾的方向开始故事。这让他能够聚焦，并保持紧凑的时间线。

原则五：摆好桌子

想了解排序，不妨研究一下笑话——最依赖排序的讲故事方式。要成功讲出一个笑话，你必须把叙事主线里每一部分都精准排好。如果讲述者没有成功地把所有至关重要的元素排序，笑点就会失效。在每一种讲故事的形式里——书、电影，甚至歌词——讲述者都得弄清楚如何传输所有这些关键信息，观众才明白接下去是什么。

想想契诃夫那句古老的写作格言："如果你在第一幕中展示了一把枪，那它必须开火。"换句话说：如果第二幕中有一把要开火的枪，那你最好在第一幕里就介绍它。观众们都是很精明的，所以你介绍这把枪时要尽可能得体。在上饭之前，必须先摆好桌子。

下面的引文来自我在《圣彼得堡时报》写的关于中学生的"13"系列，我预埋了一个将要引发丹妮尔与父母的冲突的线索：

黎明即临的黑暗里，丹妮尔·赫弗恩的闹钟再一次响了。她进了卫生间，洗脸，刷牙，穿好衣服。像往常一样，她穿上那件蓝色米老鼠的套头衫。屋子里很安静。其他人都还没起床。

她每天早上重复着同样的事。自己做早餐，装好要带去学校的午餐盒，去等巴士。但这天早上有些不同。丹妮尔并不想装午餐。她想买点什么；她在想布鲁克·T咖啡馆的芝士比萨。昨晚，她问父母能否给她些钱。但他们拒绝了。

丹妮尔下了楼。穿过客厅时，她注意到桌子尾端有些多余的零钱。她数了数那些硬币：1.55美元。

她拿起这些钱，放进自己的钱包。背上包，离开家，在身后锁上门。

这个场景交待了状况，并且让观众好奇："她父母会发现吗？他们会作何反应？"这是一个很小的冲突，但是足够引起读者们的兴趣读下

去。

原则六：慢下来

在故事中建立起紧张感后，慢下来去维持它。随着我们周边的世界变化得越来越快，这个技巧变得甚至更有效果。如果你把场景建得恰到好处，读者就会屏息不动，仔细看所有你想要他们看的东西。

学会在何处和何时加快或放慢速度是关键。这有点像悖论：当你解释枯燥（但是重要）的信息时，加快速度；而当行动正快速进行的时候——你最好的材料——放慢速度。你慢下来读者才能跟你进入正在发生的场景和过程。你加速则是因为你有一大堆背景信息要涵盖。

如何慢下来？在纸上留出更多空间。多分段。找出场景内自然的停顿。你可能会倾向于直接跳过它们，但事实上它们会帮你减慢步伐。我曾经写过一个关于谋杀的故事，其中有一场警察追逐战。警察朝逃逸车辆的轮胎开枪。当车开始原地打转的时候，车载CD播放器传出的音乐停了。我写下了这个音乐的停顿，好拉长那个充满悬念的时刻。

原则七：学会创造高潮

在故事的结尾，或者一个长篇里每一部分的结尾，你的叙述必须达到高潮。这未必是一个响亮的时刻；安静的瞬间常常更加意味深长。

这儿有另外一个引自戴维·芬克尔的例子，这是他在《圣彼得堡时报》时写的一篇日常报道，描述连环杀人犯特德·邦迪被处决的那一天。故事围绕着邦迪的一个受害者玛格丽特·鲍曼的父母展开。下面是报道的最后几段：

电视关掉了。在静谧中，杰克·鲍曼恢复了镇静，向外面走去。他希望这个白天能过得容易点，这个晚上也能过得容易点。他希望能睡好觉。他希望醒来会感到，特德·邦迪已经是旧新闻了。他希望那些来自陌生人的仇恨标记都已经被扔进垃圾桶里，他们的鞭炮也都已收拾干净。他希望最终达到一种状态，起码能想一想已经发生的一切。

星期二，短暂的一段时间里，他尝试了一下。

“跟我说说你对这处决怎么想。”有人对他说。

“我希望他受惩罚”，杰克·鲍曼说，“这对我来说并不难。”

“跟我说说玛格丽特。”有人问。

他哭了。他合上眼睛：“我办不到。”

叙事写作就像在纸面上呈现一曲复杂的音乐。作家听到了，然后必须重现它。为了让读者也能如实听到，每一个音符——你故事中每一个部分——都必须以某种方式敲击，好让读者深入文章的体验。

写复杂的故事

路易丝·基尔南

人们有时会问我：“你是调查记者、专题记者，还是解说型记者？”我从不知道该如何回答。为什么要这么问呢？之所以很多调查报道都很枯燥，很多专题故事都很肤浅，而很多解说型报道解说得如此之少，某种程度上就是因为新闻分类。对于复杂的故事来说，我们需要将三者结合起来。这种融合是我的主要目标，也是作为记者最大的挑战。

2000年6月，我为《芝加哥论坛报》写了一篇封面故事，一个叫安娜·弗洛的女人被一块从高楼坠下的玻璃击中致死。这篇入围普利策终选的作品，以这样的画面开头：“玻璃像一道影子般坠落，迅速而沉默，如同一团黑暗涌进潮湿的天空。”

影子的意象并不是我观察得来或者凭空想出来的，而是来自警察的报告，我也利用它找到了目击者采访。如果没有这份文件和其他资料，我将无法讲出这样一个故事。主角安娜·弗洛已经死了，其他几个与此相关的人也不愿跟我交谈，因为他们对这场死亡事故负有责任。所以，档案成了这个题目的关键。

叙事作者有时候认为公共档案干巴巴、数据化、太无聊。这想法再离谱不过了。2003年，我写了一个关于产后抑郁症的故事，分为上下系列，其中包括两个最终因此自杀的女性的小传。法医的尸检报告中有其

中一位女性的自杀遗言；她写了一叠纸，解释自己为什么打算从一个12层的旅馆窗户跳下去。其中一张便条是写给前台职员的：

亲爱的蒂姆

很抱歉我这样滥用你的好意。你发觉事情有些不对劲，但是你善良的心同情我，让我留在旅馆。我希望这不会给你惹麻烦。你真的是一个非常优秀的工作人员，工作做得很棒。告诉你的老板这不是你的错。

梅拉妮

这条写在戴斯酒店便笺上的笔记，让我了解到很多关于梅兰妮·斯托克斯的信息。而我是在一个公共文件中找到它的。

当我开始准备一个故事的时候，我会列出所有可能存在的公共和私人文件。公共文件是那些人们比较熟知的：法庭记录，警局报告，政府研究等等。所有记者都应该知道如何填写《信息自由法案》（Freedom of Information Act）申请，以及搜寻法庭记录（参见www.ire.org和www.poynter.org）。先去你所在的地方法庭练习查找资料——去那儿找找关于你自己的东西。私人文件指的是人们为自己记录和保存的东西：日记、孩子的婴儿簿、高中的毕业册留言、从夏令营寄回家的信。所有这些文件，即便只是短小的、日常的片段，都能帮你讲出一个成功的故事。当你写经典的“年度教师”的题目时，看看课程计划和学年论文，或者看看一个女人为了摆脱社会救济而填写的工作申请表。

通常，人们写出来的比告诉你的更有吸引力。安娜·弗洛雷斯，那个因坠落玻璃丧命的女人，事故发生时正步行去一个工作招聘会。她之前在一张纸上——这张纸被她最好的朋友保存起来作为纪念——练习填写申请表，煞费苦心地用英文写着：“清洁、烹饪、照顾老妇人，我愿意去做。”这些短语缩略地展示了她从墨西哥移民到芝加哥后曾如何艰难地独力谋生。

复杂的故事需要小心使用细节。有些叙述故事包含的细节太多了，连最无足轻重的事都要写出其样子、气味和声音。你选用的每一个细节都应该帮助你传达故事的主题。

在故事框架内，用人物的经历去解释更宏大的概念。处理数字也要

用同样的方法——只选用那些对你的故事和人物至关重要的数字。我曾写过一个故事，讲述一位在非洲裔大迁徙中来到芝加哥的老人，其中我选用的唯一的迁徙统计数据，是像他一样同时离开阿肯色县的非洲裔美国人的百分比。这个数据与他的经历最为贴近。

意象有利于解释复杂的概念。在玻璃坠落的故事里，我得解释热应力，即窗户裂开、松动的物理原因。一位专家将发生的事故比喻作把热玻璃放进一个冷水槽里，我在文章中就是如此描述的。专家能帮助你讲述故事的技术层面。对某件事痴迷的人们常常是好老师，无论他们痴迷的对象是漫画书还是核裂变。他们在做解释时描绘的意象，对写作者大有助益。

复杂的故事要求对材料有绝对的把控。在报道结束前，你对事情的了解应该跟你的采访对象一样多。有这种把控能力才能让你写出清晰、有力、可读的句子。这就是冰山效应：你展示在故事中的是浮在水面上的八分之一。还有八分之七读者看不到的部分支撑着这故事的基础。相信你的采访。将它嵌入你的故事之中。

在安娜·弗洛雷斯的故事里，我写道："没有人能确切知道玻璃落下用了多久——最多25秒，可能只有五秒。也许有一瞬间它像桌面一样水平悬浮着，或者像叶子一样盘旋打转，但最终地球引力将它拉扯成倾斜或垂直的角度，于是它像刀一样切了下来。"

为了写这个段落，我跟两个物理学教授和两个玻璃专家聊过。其中包含着关于地球引力的计算。我很想写出我是多么费力才搞到这些信息的，但我意识到，这几个句子应该就这么立在那里。在写下它们之前，我已经知道玻璃会像刀一样落下，像影子一样落下。

所以，或许我确实知道如何回答那个问题，关于我究竟是专题记者、调查记者还是解说型记者：都是。

如何找到重点

沃尔特·哈林顿

采写出好的叙事故事，很重要的一点是发展出一个清晰的流程，带你从头进行到尾：穷尽精力地研究、选定一个强有力的主角，把故事想

透彻，然后报道这个故事、场景和主题。我发现如果我坚持这个流程，不企图走捷径，我总会找到需要的东西。它可能不是我最初想要寻找的那个故事，但它会是一个故事。

之前我为《华盛顿邮报星期日杂志》（Washington Post Sunday Magazine）撰稿的时候，我给自己规划了一个日程。我会在周三结束采访，之后用一周时间把文章写出来。我会在面前摆上两个大笔记本，然后重读收集到的全部材料：所有文件、信件和笔记。在其中一个笔记本上，我列出所有可能的主题，一边阅读材料一边把范围缩小。我可能会列出10个可行的方向，最终选两三个使用。在另一个笔记本上，我会列出所有我愿意写进故事里的事实、细节、引语和场景。

我通常会在周四晚上完成这个环节，然后把所有笔记归档放到一边。周五早上，我坐下来，闭上眼睛，等着灵感到来。开始可能会有点吓人，但是你必须相信这一定会发生。大约有80%的时候，那些最有力的场景或图像会在我脑海中浮现。那个场景通常就成了我的开场。如果没有想到任何东西，我就再试一次，反复地试。如果没有单一的场景出现，那我就知道我的开场不会是一个场景，于是我开始想一些有力的句子，概括事情的本质。

有了开场，我就开始写文章的引导部分——能帮读者厘清故事的某种果壳段。一篇8000字的文章，我写了前面差不多300字之后，就会停下来。在后期，随着写作中心的明确，逐渐确定整篇文章的概要。

写概要的同时，我会问自己：我最有力的场景是什么？我要写什么观念？什么能成为一个好结尾？贯穿整个故事的主线是什么？

我信任这种流程，而它也通常能让我在下一个周三之前拿出一个扎实的草稿。

故事的情感内核

汤姆·沃尔夫

菲利普·罗斯（Philip Roth）是美国20世纪70年代年轻小说家里最热门的人物——1960年，他的第一部小说《再见吧，哥伦布》（Goodbye,

Columbus）就拿了国家图书奖，1969年则因《波特诺的怨诉》（Portnoy’s Complaint）为世瞩目——那时他讲了一番话，我称之为“罗斯之叹”：我们现在生活在这样一个年代里，任何小说家的想象力，在次日早上的报纸面前都备显无力。

我想无论写作者还是其他人，都会对这段话感同身受。想想帕里斯·希尔顿的故事吧。我相信有小说家能编出这样的情节：一个年轻貌美的金发女富二代，有着芒果一样诱人的下嘴唇，被人发现了她出镜的色情视频。接下来的情节大概无外乎……有勒索者因此向她索要500万美元，于是她找来一帮年轻黑客，侵入她父亲的投资账户，取出500万，但黑客们又要求20%的提成做佣金，也就是整整100万，她慌了，接着……

我也相信有些小说家会想象出另一种情节：一个年轻貌美的金发女继承人，有着羞涩的、甜到腻死人的笑容，演技与作秀能力毫不出众。她因出演一场电视娱乐秀，拿到一张1000万美元的合约，继而设计一系列衣服、香水、手袋的产品，将自己打造为一个国民品牌。

但是我觉得当今不会有任何一个小说家能想出实际发生的事：帕里斯·希尔顿确实拿到了她的几百万……因为她拍了一部色情视频。不然她将只会是停留在八卦专栏里的随便一个厚嘴唇美女而已。

我人生的前54年只写非虚构作品，之后开始写一些小说，我可以告诉你今天虚构作品的问题是，虚构必须看起来合理。而合理并不是描述今天这个时代时第一个能想到的词……报纸很快就会消亡……纽约的高中生们正在集会抗议，要求手机权，因为一项新规定要求他们不许带手机上学，以防他们上课看电影，或者考试的时候发短信……1992年一个名叫弗朗西斯·福山（Francis Fukuyama）的人写了一本书，名叫《历史的终结》（The End of History），内容是全世界都已达成共识，认为是西方的自由民主创造了一个乌托邦，他也被誉为前瞻者和先知。九年后，一帮没人听说过的恐怖分子让历史大大调头，也让福山成了一个傻瓜。在这个年代里，更新一下菲利普·罗斯的说法，“严肃的文学小说”现在正朝向——我想说“消亡”，但这其实不是事实。相反的，这只宝贝似的哈巴狗正带着它全部妙不可言的感情，走向一座白雪覆盖的山峰，在那里，是诗歌——这一直到19世纪中叶还占据统治地位的文学种类——现在生活的地方。山上很冷。人人都称颂它们，因为这比亲往拜

访要愉快得多。

其结果是，非虚构叙事的两种体裁统治了当今的美国文学。一种是自传，自本韦努托·切里尼（Benvenuto Cellini）的《告解》（Confessions）起，此后444年里它的热度从未消退。奥威尔曾经称自传是虚构作品里最无耻的形式，因为传主们丝毫不避讳夸夸其谈自己的罪恶与过错，他们的诈骗、滥用药物、背叛、堕落，他们骨盆间的收缩与腰部的抽搐，甚至强奸、谋杀、抢劫和掠夺，所有一切都释放出兴奋与欢呼的气息——然而，奥威尔说，他们从不提及“那建构了他们四分之三人生的耻辱”。然而奥威尔本人最有力的一些著作，著名的《巴黎伦敦落魄记》（Down and Out in Paris and London）和《向加泰罗尼亚致敬》（Homage to Catalonia），以及许多出色的文章，比如《猎象记》（Shooting an Elephant）和《我为什么写作》（Why I Write），都是自传。就算是伪装成自传的小说——自笛福的《鲁宾逊漂流记》开始——偶然曝光，也不大可能打击这种体裁太长时间。

另一种是借助了小说及短篇故事里一些特定技巧的非虚构，正是这些技巧让小说变得动人心弦，让读者身临其境，甚至潜藏在某个特定角色的皮肤下。这些技巧具体来说有四种：

（1）使用场景表达，即是说，在一系列的场景中叙述，尽可能少地借助于普通的历史叙事；

（2）使用丰富的对话——（实验证明）这是最容易读的散文形式，也能最快地揭示人物；

（3）对人物身份细节的仔细描写，会揭示一个人的社会地位或志向，从服饰、家具到讲话时微小的身份特征，一个人怎么对他人说话：对上级，对下级，对强者，对弱者，对复杂的人，对天真的人，用什么样的口音和词汇。

（4）视角，用亨利·詹姆斯的说法，就是让读者代入某个人物而非作者的角度。这些是自20世纪60年代起所谓新新闻运动中作者们常用的技巧。

1973年，对于正在劲头上的新新闻运动，我发誓要保持沉默。我厌倦了争论。我说把这四种手法用于一种客观的、精准的，或者说适当的

新闻时尚，这是件技术上的事。但是其他人声称这意味着“印象派”新闻、“主观”新闻、新左翼新闻、“参与性”新闻——争论没完没了。而现在33年过去了，我觉得可以下一个简短的注解了。况且，这33年来已经出现了最好的结果。记者们不再争论新新闻运动——我的意思是，对于自称为“新”的东西，你能争论几个10年呢？相反的，新一代的记者在写书和杂志稿件时，已经按照他们喜欢的方式对这些技巧进行了简单改造，写出了很好的作品——事实上，作为整体而言，可称之为当代美国文学的最佳作品。我可以列出很多名字，但是有两个大概我一提你们马上就会知道：迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）和马克·鲍登（Mark Bowden）。

今天仍有报纸编辑抵制这种理念，但是他们绝对需要鼓励记者们采取刘易斯和鲍登的方法。这不是因为它会带来漂亮的文字——尽管确实如此。他们需要这样的记者和作者来提供新闻的情感现实，因为是情感而非事实，最能吸引和振奋读者，这是大部分故事最终的内核。先拿犯罪的例子说吧。我刚刚才从波士顿报纸上得知，波士顿市长最近很生气，因为大街上有“黑帮分子”身穿写着“停止告密”的T恤，意思是，“跟警察谈话，你就死定了。”这款T恤到处都能买到。市长希望没收它们，他似乎觉得贩卖这种T恤就是犯罪，就像卖烟给未成年人。这本身已经是一个故事了。一个多么棒的故事正等在记者眼前啊，记者要去了解这些穿T恤的年轻人，找出这对他们而言意味着什么，以及对于警告大概指向的该居住区的人而言，这意味着什么。我们在报纸上报道犯罪，却不触及它的情感内核。

在长岛，一段时间内陆续发生有人在家时的入室盗窃。强盗们希望主人在家，这样才可以强迫他们说出藏着珠宝和钱的地方。新闻报道一成不变地告诉你，多少东西被偷，或者攻击者带了什么武器，但这不成其为故事。这里的故事是恐惧，受害人的恐惧，或者有时是，攻击者的恐惧，或者是他们在成功控制并羞辱了受害者之后得意扬扬地哼唱。这些才是犯罪最根本的事实。潜藏其下的情绪展现出生活如此多的面向，这些应该被写进新闻故事，而不仅仅是小说。

在这类新闻报道中你需要向读者提供两种东西：有关社会环境的详细图景，以及一些起码的对人物心理的洞察。我将环境视为水平面，个体视为垂直面。它们交集产生的线，就是故事。1808年，德国哲学家格奥尔格·威廉·黑格尔（Georg Wilhelm Hegel）创造了一个术语：Zeitgeist

——时代精神。他的理论是，每个历史时期都有其“道德基调”——这是他的用词——向每一个人的生活施压，没有人能够幸免。我想这是真的，这也是为什么，比如说，在有关大城市的虚构或非虚构作品里，城市应该被当作人物一样对待，因为城市里充满着对道德基调的狂热。

关于大城市之外的生活，甚至我们最好的记者都常常毫无头绪。去年八月在田纳西，我去观看了“布里斯托尔500”（Bristol 500），一场全美赛车协会的比赛。赛道不足800米，上方垂直立着看台，装有165000个座位，整个形状就像一个扩音器。座位在扩音器的内壁，让人感到如果你太往前倾，就会摔到赛道上去。赛前，一帮人冲着人群欢呼，其中包括全国步枪协会的头儿——不再是查尔顿·赫斯顿，不是一个名人。他总共讲了45秒钟。全看台整齐划一地站起来冲他欢呼。显然武器所有权在赛车协会的地盘比在波士顿更被当作是公民美德。就在比赛前，一位新教牧师就这项活动向上帝祈求祝福。他请上帝眷顾这些勇敢的赛车手，以及这些忠实的赛车迷们。他这样向上帝请求，“以你唯一的儿子——基督耶稣之名。”如果有人在旧金山或者纽约这样给一个活动开场，他很可能会以仇恨罪名而被捕。纽约的作者们真的必须渡过哈得孙河，离开纽约，洛杉矶的作者们则至少要远至圣华金河谷（San Joaquin Valley）。恐怕美国的大部分内涵，都在东西海岸之间的内陆。

最近我在做的事情，一件非常愉悦的任务，是为斯蒂芬·克兰（Stephen Crane）的《街头女郎玛吉》（Maggie：A Girl of the Streets）写新版后记。克兰最知名的作品是《红色英勇勋章》（The Red Badge of Courage），在欧洲甚至被视为有关战时士兵情感的文学作品里最伟大的描绘。克兰是家中14个孩子中的第12个，上面有六个哥哥。他的父亲是一个牧师，母亲是白丝带佩戴者。她戴白丝带以示自己反对酒精销售和消费。她可能过于严苛了，但她一直是一位了不起的作家。

克兰的一个哥哥，汤森（Townsend），是一位作家，《纽约论坛报》负责泽西海岸度假区报道的通讯员。斯蒂芬·克兰，一个身材修长、模样帅气的年轻人，一头蓬松的金色卷发，在1891年前的四年里连续被四所学校赶出门。于是他跟着哥哥为论坛报工作。1892年，他采访了一个雅各布·里斯（Jacob Riis）的讲座。里斯是第一批关注美国贫民窟状况的人之一——这里指的是纽约的下东区。他揭露了那里的状况，但是完全没有抓住对话或者个性的本质——没有找到情感核心。他主要的情绪是怜悯。

斯蒂芬·克兰读了雅各布·里斯的东西，找到了自己的问题：他们在想些什么？如果作为他们中的一员会怎样？此时他的哥哥不在，一项苦差事轮在他头上：采访建筑工人在国家庆典时的游行，他们会穿过新泽西度假区阿斯伯里帕克（Asbury Park）。他把游行者们描述为塌肩、驼背、吊儿郎当的苦力。围观的人甚至更糟，他说，他们是新泽西度假地的典型游客，那种看见钞票就不管别人任何权利的人。这篇文章让他被开除了。

于是他去了下东区，与三个医学院学生同住。他决定乔装成一个流浪汉来了解包厘街。这是个身材修长、年轻、金发、几乎称得上漂亮的小伙子——但他穿上了包厘街流浪汉的行头，胡子和头发都留得很长，打成绺，脏兮兮地垂在脸上。他睡在廉价旅馆，不是一次，而是经常。他甚至会带人去参观。没有人会去第二次。很有可能就是在廉价旅馆里他染上了结核病，让他在28岁丧命。但是这段经历带来了他非凡的《街头女郎玛吉》——一部虚构作品，但严格基于事实。

他的一个室友曾回忆起，某天克兰回家后很兴奋地说："你见过石战吗？"他看到一些流浪儿打架，互掷石块。他的室友们翻着白眼看看彼此，好像在说："好吧……石战。"然而，克兰的石战，带来了美国文学里最伟大的开场句之一："一个小男孩站在一堆瓦砾之上，捍卫着朗姆酒巷的荣誉。"

直到死亡来临，克兰一直在为报纸写作。他取得的成就，在110年前就是名副其实的新新闻主义的作品，在今天应该成为所有报纸编辑们的常识，尤其是今天美国的每一个报纸编辑都在问："报纸如何能活下来？"他们应该问，我们如何能抓住故事的情感内核？然而只有一小部分报纸编辑在考虑这类事情——他们不知道这就是当下的问题，而现在已是最后时刻。

讲故事，讲真话

阿尔玛·吉列尔莫普列托[57]

当我作为记者在中美洲为《华盛顿邮报》工作时，我发现自己在为一个很专业的机构工作，但它所在的地方是世界上最强大的军事力量和经济体，却总以为自己受到弹丸小国——可能只有10部电梯的小国家

——的威胁。事实上，当我住在尼加拉瓜时，我还真数了数那里的电梯数量。作为《邮报》在其首都马那瓜工作的记者，我应该认真对待这种威胁并加以报道。

随着革命地点的转移，我从马那瓜搬到了圣萨尔瓦多。我继续报道着那些在我看来确凿无疑的事实：大屠杀，以及黎明出现在圣萨尔瓦多街头的碎尸。有证据指向圣萨尔瓦多政府是这场恐怖的源头。自从美国政府在这场战斗中支持萨尔瓦多政府对抗游击队以来，这一证据就遭到多方面的质疑，有时这让我感到自己似乎快要丧失理智了。《邮报》的编辑们反复要求我采取一个中性的语调。那些编辑们勇敢、智慧、体谅，但这是里根政府在设置议程。

最终，我描写了一场混乱的杀戮，它后来被证实是20世纪西半球最大的屠杀之一。被美国顾问们训练出来的萨尔瓦多士兵，射杀、活埋、砍死了800男女和孩童。《邮报》将我的报道登在了头版。《纽约时报》同一天也报道了这件事。然后，就没有然后了——没有后续报道，没有社论，没有电视采访，没有任何其他报纸的报道。一些极右翼的里根政府官员回应说，时报记者与我都不可信。

很多年来，自由派媒体与活动者一直都在关心这个问题，时报记者与我是否是由于那些报道而被我们各自所属的媒体开除——好像这才是重要的事似的。12年后，阿根廷的法医人类学家小组开掘出厄尔·蒙左提（El Mozote）大屠杀的现场。他们数着骸骨记录了死亡人数。

岁月流逝。最终，美国政府意识到，也许那个只有10部电梯的小国不足以带来什么威胁，而那些萨尔瓦多游击队员们，如果被允许参与政治进程，看起来也不至于成为什么危险。在这一切开始之后的10年，中美洲从地图上消失了。就像那样。

中美洲人民依旧贫困。死难者无法复生。没有正义得到伸张。然而，美国公众对这个议题的注意力已经被消耗殆尽。你最后一次看到关于厄尔·萨尔瓦多的报道是什么时候？看到的时候，你愿意读吗？

中美洲从美国媒体的世界地图中消失了，我似乎也一同坠入空洞虚无之中。我觉得自己就像《百年孤独》里面那个角色，在对香蕉种植园工人的大屠杀之后幸存下来，余生都在说着："曾经有一场屠杀"，但听到的人只是说："你疯了。那从没发生过。"我对此从未停止愤怒。

我作为作家的动力就是尽可能让美国读者别忘记拉丁美洲。我通过讲故事来达成这一点。故事与硬新闻不同，也与简单的奇闻逸事不同。

在中美洲为《邮报》工作时，我是一个新闻瘾症患者。我总是在搜寻所谓“大故事”。新闻瘾是怎么来的？为什么人们想要读报纸和打开电视，看看现在正发生什么？我愿意相信这是一个世界社会的公民想要有所参与的基本道德欲望。可是，太多时候，硬新闻不能给予我们达成此目的的知识或能力。写电子邮件的时候偶尔瞄一眼角落里的CNN（美国有线电视新闻网络，全称为Cable News Network），在60秒热点里看看喀布尔的地震或者亚西尔·阿拉法特的死讯，与此同时屏幕下方文字报道的某地股票市场的崩溃，这不算参与世界。恰恰相反：这让人得以自我安慰——反正世界的运转快得令人眩晕，本来就难以真正思考事情。

这种新闻瘾症假定，硬新闻，就像美国的报道那样，在很基本的层面与真相相连。尽管我自己以前也有这种新闻瘾，但我不同意这种说法。所谓纯新闻，即事实，现在实在是被想得太过纯粹了，以至于如果包含分析，报纸都要标示出来，就像香烟盒上的标示一样：警告：该文章包含硬事实及思考。

在写作中，我通常有意识地将信息、观察、分析和我自己的反应融合在材料里。我讲故事，因为故事会让我们全身心去思考，真正去理解。最伟大的拉美小说家，比如加夫列尔·加西亚·马尔克斯（Gabriel Carcia Marquez）和马里奥·巴尔加斯·略萨（Mario Vargas Llosa），都是从记者起家的。这种经历成就了一种拉美新闻的文学流派，比美国新闻写得更好，包含更多情感内容。

为了给美国读者写拉美故事，我逐渐摸索出一些操作性原则。我很少提到美国。报道时，我不是向国务院官员、大使或者世界银行的雇员们说话。我假装拉美是一个独立的实体，我们拉美人有权用自己的视角谈论自己的问题。这么做我表述了一个更完整的拉美，一个不需要依赖第三方告诉我们怎么说的拉美。

在报道前我会做海量的阅读。如果可以，我会在开始一次旅程前花一个月时间不断阅读，每到一个地方去的第一周也是如此。

一旦开始写作，我会花许多天在开场上。我常常在开场中利用读者

对于异国情调和古怪故事的好奇心。为了让美国读者阅读拉美，我愿意用任何技巧。下面有一个例子，摘自我的书《流血的心》（The Heart That Bleeds）：

垃圾让墨西哥城居民着迷，由此诞生出无数匪夷所思的故事，且所有都是真的。比如有个关于露天垃圾的故事，这个18米高的垃圾堆在七月的某天自燃了，火焰和有毒气体蔓延了好几英亩。另一个故事是关于垃圾行业的大佬，他控制着这个城市17000多个拾荒者的一半以上，要求拾荒者的女儿们为他提供性服务，还会带他手下所有的工人们每年去阿卡普尔科度假一次。还有一个故事关于一个155平方千米的垃圾堆，市政府决定把它变成一个花园，里面都是野餐餐桌——餐桌缓慢下沉，陷入到混合着垃圾和土壤的沉积层里。

接着就是老鼠。最让人难忘的故事之一发生在10年前，一家晚报在头版显著位置宣布，他们发现了一只巨型老鼠的死尸，漂浮在露天水沟里。文章说，老鼠像一辆大众汽车那么大，旁边的图片可以证实其文字声称的内容，这只野兽有熊的面庞，人的双手和老鼠的尾巴。两天之后，一家早报辟谣说，这尸体其实是一头狮子，属于一家小小的马戏团。

通过尽可能精准具体的报道，我不仅带给读者异国情调与古怪的东西，还带他们走入了一个人们带着尊严求生存的世界。一旦我抓住了他们的注意力，我相信读者会关心我所关心的东西，我的报道对象所关心的东西。

精准对于我的写作和报道而言都至关重要。关注细节总会将我推向故事，仿佛它是桅杆一样。我发现只要我在报道中尽可能关注细节、细节、细节，故事就会得以提升。

我大量使用第一人称。故事中的“我”如同读者的代理人。我的梦想是带读者走出他们的舒适区，将他们推向不舒适的位置。我希望他们看到、闻到、尝到、摸到、听到我身为记者代替他们接触到的东西。

报道过程中，我会在脑海中搭建一个小剧场。真正的编舞者们在排练之前，通常会选一群舞者。在第一次彩排之后，一名舞者脱颖而出。身为记者的我会做同样的事情。在第一周结束前，我会选出我故事的领衔角色。稍后，我要弄清楚我需要多少小角色。我常被指责，理所应当

地，总是偏向于选择那些强壮的、贫困的、年老的农妇，她们每天要拎着水桶去好几公里外的河里打水，再拖回来——一路唱着歌！确实。一旦我的弱点被发现，我会尝试去克服它。写作时我尽力不放纵自己的弱点，但也尽力避免总施展长项。这迫使我必须投入更多精力，让故事变得更有张力。

作家们必须给自己留有失败的自由。作为一个舞者，我知道除非尽力跳得足够猛足够高直至摔倒，否则我永远不知道自己能跳多猛多高。冒险与失败很重要。当编辑对我说，“你知道吗，这个句子很糟糕。”我不会说，“哦，我的编辑太糟糕了。”我会说，“哦，那个句子是很糟糕。那我们拿掉它吧。它只是字词而已。”

谈声音

苏珊·奥尔良[58]

发展出一个作者的声音是一种忘却的过程，这就像儿童的绘画。小孩子经常会创作出惊人的画作，直到上学之后被告知真正的房子看上去其实并非如此。多数人就在那时丢掉了他们视觉创作的能力。真正伟大的画作会保留着孩童情感本真的某些元素。伟大的写作也是如此。

自我分析对于发展一个强力的声音而言非常重要。“我是谁？我为什么写作？”你的身份认同与自我理解会成为作者声音的潜意识——尤其是在长篇叙述的写作中。想象一下你向朋友们讲述激动人心的故事。你的朋友会跟随你的叙述，即便你讲的时候不是按照时间顺序，而是兜着圈子讲。你在晚饭时讲故事的方式就是忠于真实自我的方式。无论那是深刻分析的，还是极其机智的。那时刻你对自我浑然不觉，也不会想到你的编辑。

你无法凭空生造出一种声音。你也不能模仿别人的声音，尽管，努力模仿是一种很好的练习。它会引导你逐步理解传达声音的机制。把你的文章大声读出来，这样你就会听到你是怎么讲故事的。读的时候，问问自己：“这听起来像真的吗？我会这样说吗？”如果任何一个问题的答案是不，那你大概做错了什么。我发现有时当我读自己发表的作品时，我会跳过一些看起来非常枯燥的部分。接着我就会想，如果在一开始就把它们删除是不是更好？当你大声朗读，多余的材料就会消散。声音

——就像这个词本身告诉我们的那样——是作者讲话的方式。你在向你的读者讲话。有时我们以为必须想出一些聪明的东西，但聪明这件事本身其实鲜有力量。

步调，一篇文章里时机的掌握，是与声音紧密相连的。步调决定着幽默的尝试是否会成功。改变故事的节奏就会改变情绪。长句子让读者放慢速度，短句子让他们在一个场景中加快步伐。当你大声读你的文章时，你会听到你的读者阅读时的步调。而你可以控制这运动。

字词选择是声音的另一元素。当你打比方时，你并非只给出读者一幅画面，而是要扩展到更大的想法或主题。一次我与编辑起了争执，因为我想描述一个篮球队员的双脚是“香蕉状”。我的编辑认为，脚永远不可能真的像香蕉形状。并且，想到香蕉会让读者远离主角：一个打篮球的人。“你在给读者去热带的门票。”他说。我花了好几小时试图找出能替代香蕉的合适意象。突然我想到：浮舟。他的脚就像浮舟；他悬浮于篮球场上。这样的比喻并不常在采访时出现。我得坐在书桌前，努力去发现可能最强力的意象。

另一方面是采取你的角色的声音。有时候，当我沉浸于报道之中，我会突然意识到我正与我写的人以同样的步调思考。这是我性格的一部分——我容易进入其他人的世界。只要没有止于模仿，这就会有助写作。你不希望夺取别人的声音，但是会愿意从中获得灵感。这往往是一个信号，说明你正深深沉浸于你的故事之中，如鱼得水。在《10岁的美国男人》（The American Man at Age Ten）里，有一半篇幅我是以小男孩的口吻写的，通篇故事我都在那个人物性格中进进出出。

开始写作后不久，我就意识到自己是很狡猾的，会想出很多噱头让作品看起来花哨。当我逐渐成为一个成熟的作者，并且更自信之后，我开始丢掉起先错以为是自己风格的部分。我回归到更简单的风格。一个分水岭是我开始意识到，我的写作声音回到了自然、直观和本能的地方。

第六章　伦理

王歆慈/译

这是本书较长的一章，有关伦理有太多内容要讲，偏偏这一主题在关于写作技巧的书中往往被疏漏。这要归责于叙事新闻记者的宏伟抱负。非虚构叙事作家的工作充满选择，而这需要清晰的伦理。在新闻现场，作者对话题的认定并非总是局限于可以观察到的细节。他们要介入与消息源有关的长期和私人的关系网中。回到案头，他们友好坦诚地与读者分享彼此间的信任。他们提供一套情感的、政治的以及学术的洞察，看似是站在自身的立场，但同样也代表了刊登这些故事的出版物。同时，通过风格化的写作，他们将读者引导到具体的感受、洞见和结论当中。

在每个阶段中，叙事作者都必须做出影响文本可信度，因此也影响到文本体裁的决定。主题的选择是以偏见或是臆测作为前提的吗？作者与信息源的关系是双方自愿建立并且无可指摘的吗？读者了解到的是真实的场景和人物吗？背景调查是可靠和完整的吗？

关于真实世界的写作很少能避免如履薄冰。作为观察他人生活的作者，我们不能谨小慎微地徘徊在薄冰边缘。我们要置身其中。为了能够在行动中遵守道德操守，我们首先要承认这种危险。作者的介入程度会受到雇主的影响，但说到底依然取决于个人的决定。本章探讨了一些非虚构叙事作者所面对的基本道德问题。

我们如何处理与写作对象的关系？职业的叙事新闻写作者搜集的资料可能会侵犯被采访对象的隐私。一方面友谊的原则和需求可能会支配消息源的感受以及针对你的行动，另一方面职业新闻人的原则和需求则影响着你的行动。作者要如何处理这种两难局面？

我们如何让读者知道故事里的信息是如何搜集的？不同领域及其衍生领域的非虚构作者们对于披露和解释自己的消息源持不同的态度。学术作者，如同新闻记者一样，以彼此开诚布公和公开的信息源为基础的集体原则进行写作。博学的作者们热衷于在括号、注脚、参考文献和附件中进行引用。过去，新闻记者很少费心注明消息来源。如今对消息来

源的细致说明在非虚构类叙事中已经越来越常见。索尼娅·纳扎里奥（Sonia Nazario）发表在《洛杉矶时报》上的普利策获奖文章《被天堂遗忘的孩子》（Enrique’s Journey，又译为《恩里克的旅程》）有7000字的尾注。许多读者告诉她自己非常仔细地阅读了这些部分。

同时，回忆录作者的工作由于回忆的准确性不足以及复杂的家族感情关系而面临大量的伦理困境。

只有当作者们能够“铁肩担道义”，叙事类写作才可能获得伟大的褒掖。在本章中，11位报纸、杂志、图书和回忆录作者将探究如何写出既优秀又深具道德感的作品。

马克·克雷默，温迪·考尔

事实与虚构的界线

罗伊·彼得·克拉克

小说家们揭示人类处境的伟大真相，诗人、电影制作者、画家也是如此。艺术家们创造的终究是模仿这个世界的东西。虚构作家们用事实让其作品可信。他们将我们带回被精确排列和描述的历史时期和地点：葛底斯堡战场、纽约自然史博物馆、底特律的一间爵士酒吧。他们通过细节，使我们去看，使我们忘却怀疑。

几个世纪以来，非虚构作家借助了小说家的工具去揭示那些无法用更好的办法展现和渲染的真相。他们将人物置于场景和环境中，让他们对话，揭示有局限的视角，在时间中穿行于冲突中、奔向冲突的解决。

从历史上看，非虚构作品包含着许多编造的内容。似乎50年前的专栏作家、体育和罪案记者们（只是列举了最明显的几种）被授权可以虚构。“吹水”（piping）这个词，意为捏造引文或创造信源，来自于这个比喻：记者报道了警察对鸦片馆的突击后，自己也“嗨”了。

“卓越新闻”皮尤项目（Pew Project for Excellence in Journalism）的汤姆·罗森第尔（Tom Rosentiel）总结了新近的混乱：

“在美国，事实与虚构的分水岭、真实和编造间的界线正在变得模糊。正是新闻的‘信息娱乐’（infotainment）带来了这种混淆，新闻变成了娱乐，娱乐却成了新闻。编辑蒂娜·布朗将一家新闻公司——赫斯特（Hearst）和一家电影工作室——米拉麦克斯（Miramax）的力量结合在了一起，创办了一本混合了新闻报道和剧本创作的杂志。这只是不同文化元素被混合的最新信号……”

争议还在持续。埃德蒙·莫里斯（Edmund Morris）在其被授权撰写的里根传中创造了一个虚构人物；CBS（哥伦比亚广播公司）新闻运用数字技术修改了其竞争对手在时代广场的一个标志；一本由一所大学出版的，据说是怀亚特·厄普（Wyatt Earp）妻子的回忆录，被发现存在虚构内容。其作者，格伦·博耶（Glenn G.Boyer），则捍卫他的作品，称其为一部“创造性的非虚构作品”。

添乱的大有人在，还有学者证明了记忆本身就是带有虚构性的。我们对事件的记忆并不一定就是事件本身。根据此定义，回忆录其实就是把现实和想象混合成“第四种体裁”。记忆的问题同样影响着新闻界：记者在描述信源和目击者的记忆时，实际上都是把新闻权威借给了某种虚构。

后现代主义者们可能会觉得所有这些都是无所谓的，认为根本没有事实，只有观点，只有对于受到个人经历、文化、种族、性别和社会地位影响的现实的解释。而最好的新闻工作者在眼下所能提供的，只是以不同的框架呈现事件和问题。“报道真相？”他们问，“谁的真相？”

帮助新闻工作者在事实和虚构作品之间的深潭中巡航的基本原则还是存在的。从众多新闻工作者的集体经验中，从我们的对话、争论和讨论会中，从诸如约翰·赫西（John Hersey）和安娜·昆德伦（Anna Quindlen）这些作家的作品中，从写作风格教材和道德规范、标准和惯例中，这些“航标”还是能总结出来的。

《广岛》（Hiroshima）的作者赫西，在至少一部早期作品中运用了合成人物，不过在1980年，他也因他的作品成为所谓的“新新闻”的范本，表达过礼貌性的愤怒。在1986年《耶鲁评论》（The Yale Review）的一篇文章中，他质疑了杜鲁门·卡波特（Truman Capote）、诺曼·梅勒（Norman Mailer）和汤姆·沃尔夫[59]的写作策略。一些当代非虚构作家

以“为达到更高的真实”为编造辩护，这种说辞在新闻行业无法成立。

赫西承认，主观性和选择性在新闻工作中是必要且不可避免的。如果你收集了10个事实却只用了9个，这其中就已经嵌入了主观性。删减过程会导致失真。语境、历史、细节、条件或其他视角都会丢失。但即便删减可能会曲解新闻工作者想要表述的现实，其结果仍旧是非虚构作品。然而，一旦添加了编造出来的素材，作品性质就变了。当我们添加一个未曾出现的场景或一句没说过的引语，我们就越界至虚构作品了。这一区别将我们带向两条基本原则：

一、不要增添，不要欺骗。

为使这两项基本原则明确，我先用了最简单的语言来陈述。但这可能会因为没有给出具有说服力的例证或合理的例外而造成混淆。比如，“不要欺骗”这句话，说的是新闻工作者对读者的承诺。也有另一种言论，讨论新闻工作者们是否可以运用欺骗手段作为一种调查策略。在这一题目上存在诚实的争论，但即便你通过隐匿手段挖掘新闻，不在你所发现之事上糊弄公众也是你的职责所在。

二、不要干扰他人。

要很努力地接近事件和当事人，付出时间，前赴现场，成为场景的一部分，从而能够观察事件却不改变事件的状态。这能助你避免“观察者效应”：因观察而导致观察对象发生变化（该理论由物理原理演化而来）。

当然，在某些情况下，新闻工作者需要引起别人对他们及他们的报道过程的注意。勇往直前，高调地与贪婪、腐败、秘密交易者们对垒。但请记住，记者介入得越深，其改变被调查对象行为的风险就越高。

故事不能仅仅“是真实的”而已，他们还需要“听上去真实”。有经验的新闻工作者深知事实可以比虚构更离谱，一名走进佛罗里达州圣彼得堡一家便利店的男子，给了收银员的脑袋一枪，子弹却可以从他头上弹开，蹦至房梁，然后扎入一盒曲奇里。

要避免使用匿名信源，除非新闻万分重要且信源极易因此受到伤害，揭露重大不法行为的揭秘者就属此类：一名美国非法移民可能希望

在不必担心被驱逐出境的前提下，分享他或她的经历。但作者也务必竭其所能让笔下人物尽可能真实。一名艾滋病患者可能想要且理应拥有被匿名处理的权利，而将其医生和医院的名字公之于众，则能帮助消解虚构之嫌。

永远不要在你的故事中加入未经确认的信息。在新媒体大环境下，这一点非常难做到。曾经以日为单位的媒体周期现在都以分钟甚至秒计。电视新闻每天24小时运作，越来越多的故事也在半夜被发布到网上。新闻分秒必争的趋势越来越强烈。而对时间的狂热却是清晰判断的大敌。花些时间，才能做出经过核实且恰如其分的报道。

在媒体热衷于逞能的文化环境下，策略性的谦恭就有了很大生存空间。这项美德告诉我们，真正的真相，是难以企及的；然而即便你永远无法“得到”它，你还是可以努力“达到”它。谦恭也指向对不同观点的尊重。

只有基于一个对民主生活至关重要的大观念，这些原则才有意义：世界是可知的。我们创造的故事对应着那些存在于世的事物。引号间的词句对应着确实被说出来的话；照片中的鞋子是当事人在照片被拍摄那一刻所穿的那双，而非后来加进去的。

关于真实性和可靠信源的传统可追溯至第一份美国报纸。一家叫作《国内外公共事件报》（Publick Occurrences）的波士顿报纸在1690年9月25日发表如下声明：“除非我们达至信息的最佳来源，并有理由相信确有其事，否则我们不会妄下一字一句。”

不要增添和不要欺骗的原则并不局限于新闻故事，而应在所有非虚构作品中被始终贯彻。在黑白照片中加入色彩就是一种欺骗，除非技术痕迹显而易见或已被注明；用数字手段去除、添加、移动或复制照片中的元素也是欺骗，无论它使照片多么吸引眼球。这与传统的照片剪辑是两回事，虽然传统照片剪辑同样可以是不负责任的。

为了达到一些难以获得的真相，记者和作家们有时要借助人物的合并、时间的糅合、内心独白及其他非常规手段的力量。用眼下描述的原则来测试这些技巧也许能有所帮助。

合成人物的运用，即诱导读者让他们相信好几个人物其实是同一个

人，是一种不应出现在新闻工作或任何自诩为非虚构作品中的虚构技法。该方法有着被滥用的前科，绝对禁止这种合成似乎是必要的。约瑟夫·米切尔（Joseph Mitchell）虽然是他那个时代非虚构作家的领军人之一，但在晚年，他也把自己的一些早期作品打上虚构类的记号，原因正是这些作品依赖于这种合成。

在复杂的故事中，时间和时序往往很难被掌控。时间有时候是不精确的、模糊的或不相干的。但糅合时间，让读者误把一个月当作一周，或一天当作一小时，这在非虚构作品中是不可容忍的。约翰·贝伦特（John Berendt）在其最畅销作品《午夜的善恶花园》（Midnight inthe Garden of Good and Evil）的作者附言中写道：

尽管这是一部非虚构作品，我还是运用了一些讲故事的自由，尤其是在时间处理上。在叙述偏离了严格意义上的非虚构作品的地方，我的目的在于对人物和事件本质所趋向的真实性保持忠诚。

非虚构作家不能模棱两可。与贝伦特模糊的自白形成反差的是韦恩·米勒（G.Wayne Miller）在他的《心脏之王》（King of Hearts，一本关于开胸心脏手术先驱者的书）开头所说的：

这完全是一部非虚构作品；它不含合成的人物或场景，所有名字也原封未动，不含捏造。作者仅在他听到或看到文字（比如在信中）的情况下才使用直接引语，其他所有（不加引号的）对话、陈述均在作者肯定确有其事的情况下释义改写。

看上去像是记者进入信源脑海里的内心独白，是一种有风险的写作策略，但在最强的限制条件下也是可被允许的。它要求（记者）与信源十分亲近，而后者也被问及了他或她自身的想法。对于涉及某人想法的内容，编辑必须坚持询问写作者关于信源的信息。

越是深入这片领域，我们越是需要一张优质的地图和一块精准的罗盘。诺曼·西姆斯（Norman Sims）曾引用约翰·麦克菲的话，总结了核心法则：

非虚构作家是通过真实的人物和真实的地点与读者沟通。所以，如果那些人物有所发言，你就写下他们说了什么，而不是作者决定让他们说什么……你不能进入他们的头脑代替他们思考，你不能采访死人，对

于不能做的事情你可以列下一张长长的清单。而那些在这份“清单”上偷工减料的作家们，则是仗着那些严格执行这份清单的作家们的信誉，在“搭便车”。

在虚构和非虚构间，要有一条稳固而非模糊的界线。我们可以发现不少有趣的例外，以及考验所有这些标准的“灰色地带”。国家公共广播电台（National Public Radio）的霍华德·贝尔克斯（Howard Berkes）曾采访过一个非常结巴的男人，而故事内容又并非是关于言语障碍的。贝尔克斯问这名男子：“如果我剪辑一下这卷录音，让你听起来不结巴，你觉得如何？”这名男子当时高兴得很，于是录音就被剪辑了。这是在创造虚构作品，欺骗听众吗？或者，是帮了信源一个忙，同时也照顾了听众的感受？

在探讨这些问题的时候，我并非骑在高头大马之上，我也只是一名尽心尽力的骑师，怀揣着一缕作家所独有的志向。我想要打破常规，我想创造新的形式，我想融合非虚构体裁，我想写出能成为时下讨论焦点的故事。

休·肯纳（Hugh Kenner）把新闻语言描述为“看起来有所依据的、依据于语言之外的所谓事实——一个已经被定了罪的人，他可以被观察到正在默默躲避一个水塘，而你的文字报道了这个观察，没有人怀疑。”

如果你想做一些非常规的尝试，那么，让公众也参与其中。追求事实，勇于创新，克守己任，乐在其中，保持谦恭。

此文是从作者的一篇长文改编而得，原文名也是《事实和虚构的界线》（The Line Between Fact and Fiction），发表于文学刊物《创造性非虚构作品》（Creative Nonfction）和波因特学院（Poynter Institute）的网站上。

叙事记者的伦理守则

沃尔特·哈林顿

《无新闻则传谣言：美国新闻轶事》（If No News, Send Rumors: Anecdotes Of American）的作者史蒂文·贝茨（Steven Bates）研究各职

业领域中的伦理守则。他写道，大多数职业的从业者都有一个需要效忠的特定客户：医生对其病人，律师对其当事人，人类学家对其研究对象。在1995年的一篇名为《媒体伦理》（Media Ethics）的文章中，贝茨发问，谁又是新闻工作者的客户？他观察了《华盛顿邮报》《纽约时报》及许多其他报纸的伦理声明，发现新闻从业者面临的“客户”不止一家。

基于诚实的关系，我们与信源和叙述对象关系紧密。后者的地位举足轻重，因为叙事记者写个人肖像。

我们同时也要忠于自己的老板，是他们付给我们薪水，而我们所认同并愿意为之奋斗的伦理标准，也是由他们定义的。大部分新闻伦理标准都宣称读者为大。我们时常还把它再上升一个高度，成为所谓的“公众”，甚至“公共利益”，然而像“公共利益”这样宽泛的概念，可以有各种各样的解读。

很明显：伦理对于新闻工作的正当性而言至关重要。这在某种程度上是因为，新闻工作者索取了决定自身伦理关系的权利。新闻工作者所面临的伦理困境，在叙事报道中更为复杂。从某些方面来看，“浸入式新闻”记者的工作与人类学家的工作是类似的，只不过人类学家的伦理准则更加显明。他们所需要为之负责的，首先且永远都是其研究对象。尽管在这一点上新闻工作很难企及，我仍然相信叙事记者应秉持一种类似人类学中的伦理守则。我们确实对我们的采访对象有所亏欠。

这条守则在实践领域中已有所展现。我们的采访对象——除非他们是公共人物——更容易因我们所写的东西而起诉我们。他们可以压制信息，或是在即将截稿时收回对出版他们故事的授权。出于这些实际原因，我们必须把他们的故事写对。

人文关怀就更重要了。当我接触到潜在采访对象，我会与之讨论“非公开”与“公开发布”内容的区别。每个人都有权知道政客们都已了然于胸的事。如果他或她说某些内容是非公开的，那么我们不会发表。有时候，在报道后期，我会回到采访对象哪里，询问我是否可以在报道中加入一些非公开内容。我甚至给采访对象阅读整段章节，让他们准确知道我会如何运用这些非公开信息。人们通常并不害怕一些内容是否被使用了，他们担心的是这些内容被如何使用了。如果记者细心备至又考

虑周全，人们通常都会同意的。

然而，有时你仍然必须在商量的过程中放弃一些内容，没有故事能包含一切。有必要提出这些问题：这是不是一篇诚实的故事？是不是一篇真实的故事，而不只是事实不错？如果我必须隐匿故事中的某一信息，我会问自己：如果读者知道了我这么做，他们会否觉得自己受到了欺骗？

我曾写了一篇关于自杀青少年家庭的故事。在他们的儿子死了两年后，我与其家人相处了约一个月。我本打算把所有家庭成员都写进故事里：母亲、父亲及三个健在的兄弟姐妹。但我发现不少关于这三个兄弟姐妹生活中的事情是他们不愿公开的。我意识到，如果把这些材料拿掉，我没办法写下他们对于其兄弟自杀的真实反应。而他们的父母则允许我写下任何东西，他们希望故事发表后能成为其他家庭的前车之鉴。于是我改变了计划，把写作重点放在这对父母身上，而兄弟姐妹则未作赘述。我相信这是一篇诚实的故事。完整的故事的确没那么简单，但那不属于我的故事。

在那篇故事上我与好几名心理学家合作。逝者的心理医生认为我所要发表的内容可能会引起另一名家庭成员萌生自杀的念头。这吓到我了，我觉得，保险起见，应该在发表前评估一下这家人对文章的反应。尽管《华盛顿邮报》有规定不允许把文章在出版前给采访对象观阅，我还是手拿稿件前往这家人的住处，给他们念了全文内容。（我给编辑的脆弱不堪的辩词将会是，我确实没有把文章给这家人“看”。如果这家人告诉我《邮报》不能发表这篇文章，我将不得不告诉我的编辑们，我浪费了整整六星期去违反一条《邮报》章程。）我给这家人读了故事，他们开始抽泣。他们彼此拥抱，也抱了我。我也哭了。他们一个字也不想改。

我仍然相信我做出了正确的伦理决定。在某种意义上来说，我是在核对事实。记者总是可以向信源复述引语以及属于当事人的信息。在叙事故事中，几乎所有内容都可以作为需要核对的事实——包括类似于“她很享受落于她脸上的温暖阳光”这样的陈述。

叙事新闻带来了特殊的伦理考虑。我们与采访对象在一起待太久了，几乎从来不用检控官的态度对待他们。我们希望像普通人一样面对

采访对象，因为我们也想让他们像普通人一样真诚地对待我们。可我们最终还是要写故事的——一篇出于我们自己，而非当事人视角的故事。叙事作者需要如履薄冰，以确保能够同时对当事人和读者做到伦理的诚实。

如果你是一名叙事记者，又不去了解采访对象不想公开的事，那你就不是一名好记者。如果你不在这一问题上挣扎，那也许你并不是一个有人性关怀的人。同时与当事人亲近，又不纠结于什么应被公开，是不可能的。

公正对待当事人

伊莎贝尔·威尔克森

叙事作家必须小心处理好一项平衡：在不牺牲故事的情况下保护当事人，同时在不牺牲当事人的情况下保护故事。高质量的新闻工作和情感共鸣是可以携手并进的。这种情感共鸣帮我更好地理解我的采访对象，并将自己浸入他们的世界。

我曾写过一篇名为《尼古拉斯的男子汉生活，10》（The Manful Life of Nicholas，10）的故事，写的是一名在芝加哥南部长大、拥有男子汉责任感的小男孩的故事。故事是《纽约时报》关于城市内部被日益泛滥的青少年暴力和毒品所包围的高危儿童系列报道的一部分。《时报》委派10名记者不惜任何时间代价进入到10名儿童的生活中去。每名记者会就每名儿童所能表现出的主题给出建议。我的一条建议是“家庭”，这是一个宽泛到让人恼怒且非常模糊的选题。

在寻找那些愿意让我与孩子长时间接触的父母的过程中，我走访了通用教育发展学校、职业训练班和法庭书记培训班。为吸引尽可能多的候选人，我对这些参加成人教育的候选人提出了非常宽泛的请求：“如果你有9到12岁的孩子，我想跟你聊聊我正在写的一篇关于家庭、关于现今在城市里抚养孩子有多不容易的报道。”我一次又一次地请求，在几个星期里“面试”了好些潜在候选人，可还是没找到合适的对象——一个有着很棒的故事又愿意让我接触到我所需要的信息的人。终于，在一个护士培训班里——我列表里的最后一个地方——有一名迟到了的女子。她并未听到我对众人的说教，当签字表传到她手中时，她身旁另一

女子对她说："如果你有9到12岁的孩子，你就应该签字。"于是这名女子就签字了，在完全不清楚这意味着什么的情况下：她的生活将会暴露在《纽约时报》的封面上。

事后证明，安杰拉·怀特克就是我要找的人，她的儿子尼古拉斯也是理想的主人公。安杰拉能够将她的生活开诚布公，善于表达，且乐于给我全面访问她孩子的机会。她的儿子尼古拉斯是爱思索的、肩负重担的复杂人物，代表了这冷酷世界中的典型儿童。

我尽可能多地与尼古拉斯和他的家人相处，人种学家们把这叫作"参与者观察"。每次无论这家人在做什么事情，我都会参与进去，而不是提问。开始接触的第一天，我跟他们一起在洗衣房叠袜子。

花些时间，做平凡的事，建立起信任，比起纯粹提问更能帮你了解对象。它同样还能褪去采访对象对于记者所做之事的固有印象：出现，挖掘信息，在本子上记下对象所言，并在15分钟后离开。我与这家人相处了一个月——对于叙事记者来说还很短，但对于日报记者而言已经是相当长的时间了。

我们形成了一种节奏：我总是早早地到他们家，在他们所接受的范围内尽可能待到最晚；我同尼古拉斯一起上四年级的课；放学后，我们常去麦当劳。我有时会想，带这些男孩儿们去吃东西是否会改变对话情境，因为按原本的状况他们并未进食。记者们常常通过请对象吃饭换取对话时间，这些男孩们至少也该享受到这点。也许他们应该得到更多，因为他们给我讲了太多自己的事，让我得以做出如此深入的描写。而最终，也因为麦当劳是他们所中意的餐厅，我们的"约会"成本很低。

作为记者，我们过分担忧做一些可能会"改变故事"的事。可我们必须承认，我们的出现本身就会"改变故事"。在生活中徒添一名记者本来就是一个非自然现象，按照定义来说就是在短期内改变了生活。

当你花在对象上的时间如我一般多，干涉其生活的问题免不了会出现。我的行事标准，是基于我如何对待自己生活中所遇到的人。只要看起来符合情境，且不会在根本上改变他们的生活轨迹，我也会帮着拿点儿日常购物买回来的东西，或者开车送他们去商店。我们为采访对象所做的事，不应少于我们为自己熟人所做的事。

我们的工作，是尽快、尽量让我们在对象生活中的出现显得亲切、平常。我们必须学习所要进入世界中的微妙规则和等级制度，通过自然、人性化地顺应，找到自身所在的位置。

如何接近，又不至逾矩？如何在当你知道能够凭一通电话、一张支票就能解决一个大问题的时候，心怀同情，又不作干涉？在如此情况下，我必须接受作为记者的角色，并拒绝想要成为顾问、社工或拯救者的冲动。我把焦点集中在对象赠予我的那些隐秘的细节，并将其倾注在报道里；把我的同情和恻隐用来专注于写作。这才是记者解决问题的应有之道，其所能造成的影响，或许比莽撞地介入一时之危机，要大得多。

即便在采访中最困难的时刻为写作提供信息，比如当我想要与某人对峙，或者把孩子们藏进车里的时候。有一次我看到尼古拉斯妈妈打他，因为他把不肯把一件小玩意儿给弟弟。虽然我极想要干预，但我必须记住，我是一名记者，而不是一名受训了的社工。若出面干涉，我所造成的伤害可能比好处更多。对于我所看到的东西，我不具备专业知识或权威，甚至都未完全查明情况。我必须保持信心：一篇感人的故事能够吸引那些真正能起到帮助作用的人，也能鞭策安杰拉有所作为。令人感激和松了一口气的是，两者最后都实现了。

要让人们生活中私密、甚至痛苦的部分保持真实，事实我们必须绝对确定。真实来源于对环境和对象的全面理解。很容易搞错。真实来源于很长的对话，以及把你认为你所听到的内容回放给采访对象。应时常提醒自己，你并不是在支持当事人，而是帮助读者去理解那个人的实际情况。语境至关重要；缓解压力的环境因素需要被解释。而语境只能通过时间才能浮现。《尼古拉斯的男子汉生活，10》末尾的一段是这样写的：

孩子们排成一列，还有他们的围巾、外套和腿。男孩们低下头，这样母亲还能再为他们做一次梳理，虽然她自己上课要迟到了。丢失的手套引起一阵骚乱，接着母亲摇了摇一瓶喷罐，在孩子们的外套上、头上、摊开的小手上来回喷洒，以庇护孩子们上学这一路，因为他们要面对这疯狂而危险的世界中的黑帮招募和子弹。喷在他们身上的是一种闻起来像药房香精的宗教圣油，孩子们紧闭双眼——为了他们能够在日落时分活着并安好地归来，安杰拉的喷雾，总是长足有力。

假如那天早晨我没有早到，我永远不会知晓这一家庭仪式，这最终成为了故事的核心瞬间，成为了暴力在他们生活中已暗暗习以为常的缩影。我是在采访后期才观察到这仪式的，那时候，在他们如何在暴力环境中保护自己的问题上，我已经跟他们聊了好几个小时，都准备结束采访转而开始写作了。没有人提到仪式，也许是因为这对他们来说就像每天早晨刷牙一样平常。

我明白不要在仪式进行的时候去问他们在干什么，而只在那天晚些时候向安吉拉随意提起：为什么她要在孩子们离开家前给他们喷雾？虽然我觉得这很奇怪，我也得谨记，如果安吉拉和她的家人进入我的世界，他们也会觉得奇怪的。为什么她把那么多时间花在电脑跟前？安吉拉和我都是非裔美国人，生活的世界却完全不同。

我们的采访对象给予我们的远比我们所能回馈给他们的要多。我们出版他们的故事，接着赢得升迁、同事的称赞、普利策奖；而他们只是继续生活。不过，得知故事能够改变生活和观念还是令人振奋的。在尼古拉斯的故事发表后，一位读者从纽约飞来芝加哥，给男孩儿们买了双层床，还有另一个人给他们买了台电视，人们给他们寄来衣物和玩具，在密歇根一所学校中的四年级全体学生给尼古拉斯写了信，克林顿总统也这么做了。

我也收到各地来信，但对我最有意义的是来自华盛顿州塔科马市一位先生的来电。他说："我是希腊裔美国人。我是一名60中旬的牙医。我不得不打电话给你，因为在读了故事之后，我意识到：她也是在写我。我是家里六个孩子中的长子，我不得不成为每一个人的父亲。"这位先生的来电让我明白，我成功地改变了人们对于那些看起来与自己不同的人的刻板印象和假定。

作为叙述记者，我们的责任是双重的——对读者，也对当事人。我们的本职工作虽不是要去帮助故事中的人，但是展现出我们的人性，并在恰当之时伸出援手，并没有错。往往这也是赢得时间和对他们世界的深入了解的唯一方法，这两者又恰好是为读者写出真实可靠的故事所必需的。

赢得许可

特蕾西·基德尔

如果采访对象不是某个公众人物，那么得到其允许跟配合，是我作为写作者所必须面对的最棘手的事情之一。这关乎法律和伦理两者。我努力让私人个体明白我在做什么，也要让他们清楚可能会导致的后果。这是一种“米兰达警告”（Miranda Warning）：你所说的一切可能会在我的书中成为不利于你的因素。

我在非常年轻的时候写了《新机器的灵魂》（The Soul of a New Machine）。当时我并不知道一般人没法进入一家计算机公司的内部，尤其是他们设计计算机的地下室。也许那让我做起来容易了点。我想：“嗯，他们会让我进去的。”结果他们就真的让我进去了，不带任何附加条件。从那之后我才了解到那种通行是极不寻常的。

现今，发行人总会要求作者从采访对象那里讨来签了字的授权。律师们告诉我，这类授权在侵权案件中作用有限——在法律中侵权是一块非常暧昧的领域，而在诽谤案件中的作用就更小了。这些授权说的通常都是这样的内容：我想怎么写你就怎么写，我可以毁你的名声，我在我的书里做这些事，等书出版了我会免费送你一本。我的理解是，大多数法庭并不认为这是一张有效的合同。由于这些原因，我不再向在我书中出现的人索要授权了。但是，授权仍然可以作为一件工具，帮助采访对象认真考虑一下他们正在接受采访这件事。

我还是会向受访者全面介绍一下我写他们可能会造成的后果。我试着回答他们所有问题。酬劳也几乎总是被提及。如果没有，我则会告诉他们：“我不能为此付你钱。这必须是你出于自愿做的事。”我会在比较早期就跟受访者讲这件事，那时我还不怎么介意他们是否答应。我当然也希望他们同意，但知道自己可以在那个时间点就选择离开这个选题，也是件好事。我会在最开始自己还没任何投入的情况下就把这些问题处理掉。

真相与后果

凯瑟琳·博

作为一名记者，我的权力要比我故事中出现的人要大得多。这无法避免。尽管声称有方法可以在两者间建立起一种平等关系，这言不由衷，但相互尊重的关系还是可以企及的。你可以尽可能全面、完整地告

诉受访者，你觉得或担心在取得和发表他们的故事之后会发生些什么。我总是告诉我的采访对象，文章中可能会出现一些他们会讨厌、尴尬、希望自己从未告诉过我的内容。或者，会有一张让他们看起来很胖的照片。

如果你能帮助人们理解他们的故事实际上对社会有更重大的意义，这可能会激励他们与你谈话。最好也能使他们对于你所写故事可能造成的后果做好准备。

我通常不会去写那些主动找到我，自己想要成为受访者的人。我会寻找那些还在解决眼下问题的人，那些并非生活中每件事都充满道义的人，那些还不知道最终是否会有一个幸福结局的人。这些人的故事才应该去讲。

当你写穷人时，也许没有人比你更关心最终可能会发生什么。你所在机构的律师不会担心，因为穷人不会发起诉讼；你的编辑也不会担心，只要故事足够好。道德责任落在作者身上。在采访和写作每一篇故事的过程中你都要做出上千个道德决定。

如果你跟你所写对象住在同一个社区，这几乎是个实际生活的问题。我希望在街上走的时候，不会觉得那里有一群我曾待之不公的人。有时我的同事会跟我说：“我不能进那个社区，因为我写了这篇故事……”如果你无法在故事发表后面对你的采访对象，那么你应该问问自己，是否真的说出了真相。

应对危险：保护你的对象与你的故事

索尼娅·纳扎里奥[60]

当我们在做浸入式报道时，我们看到了可怜的、处于痛苦或者危险之中的人们。我们该在何时介入？我们的线划在哪里？为最坏的情况作打算是非常重要的。我花了18个月来报道与撰写《被天堂遗忘的孩子》，这是一名洪都拉斯男孩非法进入美国的冒险故事。恩里克的母亲在他只有五岁的时候就离开了他，把他留给了家里人。11年之后，他决定自己动身，搭一辆货车一路向北，穿过墨西哥，去北卡罗来纳州寻找他的母亲。我和他一起走完了最后一段旅程，但是我必须得重新组织大

部分故事。我和其他移民们一起坐在货车上，想要体验一下恩里克一路的所见所闻。

对于这种关于身处困境中的人们生活的叙事性报道来说，最好在实地报道之前了解尽可能多的信息。当我开始研究时，政府避难所主任告诉我："你这无异于自杀行为。"我知道我必须做好最坏的打算。

在去墨西哥之前，我研究了我将要走的火车路线。我花了几个月的时间，寻访了INS（全称为Immigration and naturalization service，移民归化局）监狱、洛杉矶的高中、教堂，以及沿着美国—墨西哥边界线的避难所——任何我可以找到艰苦跋涉儿童的地方。我想要了解这条线路上可能会存在的任何威胁。我应该去什么特别的地方呢？孩子们在这些地方都会遇到些什么样的危险呢？我知道他们会面临饥饿、酷热与酷寒、口渴、恶警、黑帮、强盗，甚至是火车本身。他们跳上或跳下行驶中的货车车厢；有些孩子因此而失去胳膊和腿。我努力想要提前了解，在旅途的每一阶段，社会结构对孩子们有哪些影响：他们可以从教堂得到食物吗？医疗帮助呢？避难所呢？

一旦我对特殊的危险有所了解之后，我就得决定我该如何应对它们。比如说，在边界线墨西哥的这一边，孩子们会遇到土匪，会用刀刺伤他们并偷走他们身上的钱财。我还预想可能必须得和一名移民儿童一起穿过里奥格兰德河（Rio Grande）。一般来说，穿越得克萨斯州新拉雷多（Nuevo Laredo）的河流之后，移民们需要用四天的时间穿过沙漠，到达圣安东尼奥。里奥格兰德河的河面看起来非常平静，但是里面却有非常危险的漩涡。在最近几年里，有几百号人淹死在这条河里。为了避开INS，移民者们在晚上穿过沙漠——而这时也正是响尾蛇出没的时间。白天，沙漠的温度会高达45度左右，可到了晚上，它又会变得很冷。从体能上来说，根本就不可能携带足够的水以避免脱水。

我不想冒险在没有内胎、指南针、手机、碘片与救护毯的情况下度过这条河。那么这就会出现一个问题：我会允许小孩使用它们吗？伦理问题与法律问题纠缠在一起。我知道如果我从一个未经允许的地点进入美国——如INS所说的"入籍而未接受检查"——那么可能是犯了一种轻罪。但是如果INS认为我带着一名无文件证明的儿童进入美国，那么我将会被指控帮助与唆使非法入境，这是重罪。

我努力把对自己造成的危险降到最低。一名同事帮我从墨西哥总统的个人助理那里拿到了一封介绍信。这让我和我的摄影师几次免受牢狱之灾。我从火车公司得到了许可，可以坐在火车车顶上。

我和我的编辑以及一名《洛杉矶时报》的律师提前解决了很多问题。我决定我最主要的原则是，我只会在认为某个孩子即将处于紧急危险之时介入。我将如何判断某个孩子是否会面临紧急危险呢？有些情况很明确；当然，我会在孩子溺水的时候救他。在很多情况下，很难区分悲惨与真实危险间的差异。找出最坏的情况有助于我提前做好准备。紧急危险的衡量标准是非常严苛的，但也是不无道理的。

叙事性的故事必须要传达实际情况

报道者应尽可能地不要去改变事件的过程。有时候仅仅只是我在场，什么也没做，也会改变一些事情。我坐在货车上面时，让车子停下来的警察不会像往常一样鞭打他们，也不会抢劫移民者。很显然，他们已经预先知道我的存在。

当我们介入时，我们冒着调查对象把我们看成记者以外人员的风险

我一直提前告诉我的对象们：我没法帮他们。当我在报道一则故事的时候，如果我干预了对象，尤其是主要人物的生活，那么他们就不能被用在我的故事中了。

我确实曾经帮助过一些面临危险的儿童。加斯帕尔，12岁，被蛇头遗弃在墨西哥南部的移民滞留站里。我知道犯罪分子经常会抢劫被送回到危地马拉边境处的儿童。加斯帕尔当时非常绝望，正在哭泣，攥着我要我提供帮助。我打了个电话给他在佛罗里达的叔叔，并将他叔叔的电话号码给了移民官员，以便他们能够安排加斯帕尔在危地马拉的亲戚来接他，而不是被遗弃在边境。

记者们必须自己来决定界线在哪里。我没有帮助恩里克，我故事的主人公。他在美国—墨西哥边境南部的新拉雷多挣扎了两个星期，才拿到了钱打电话到洪都拉斯，索要他母亲在北卡罗来纳州的电话号码。写着电话号码的那张纸被人偷走了。他只好每天洗车，一天只吃一顿饭，日子过得实在非常艰辛。在整个事件中，我的口袋里都揣着一部手机。

我知道我的介入会极大地改变这个故事；那么我将又不得不再找另外一个主人公。不过对我决策影响最大的，是恩里克没有处于危险之中。

为了避免改变人物的生活，我们可能不得不向读者们隐瞒一些信息

在《被天堂遗忘的孩子》的编者注中写道：“《时报》决定在故事中隐瞒恩里克的姓，是为了让恩里克及其家庭能够继续过着正常人的生活，就像他们没有为这个故事提供信息一样。”

在我报道和起草这篇故事的初稿时，我更喜欢用恩里克的全名。我找了很久，也费了很多功夫寻找一个愿意让我用全名的调查对象。我带着英语与西班牙语版的许可信让家长们签字，许可信中说明我可以与他们的孩子面谈，新闻报纸也可以刊登他们孩子的照片。恩里克及其母亲都签署过这封许可信。

几年前，在恩里克及其母亲生活的北卡罗来纳州就曾经出现过一个案例，当时《罗里新闻和观察者报》（Raleigh News&Observer）发现了一个移民干活的地方。不久之后，INS就出现在了这家店里，把那个人抓了起来。我找到了北卡罗来纳州的这名INS主管，评估了一下他是否会想办法找到恩里克及其母亲卢尔德。我还试图弄清他成功找到他们的几率。诺娜·耶茨是一位《时报》的研究员，她利用LexisNexis以及ChoicePoint等数据库进行了计算机搜索。她发现如果我们用恩里克的全名很容易就可以找到他。正因为如此，我们决定不采用他的全名。

我们还从故事中抽离了其他的一些细节，这些细节可能会为INS提供一张路线图：他们出发的那个洪都拉斯小镇，以及卢尔德从事的工作类型。同时，我们也做了很多事情以提高这个故事的可信度。我见证了恩里克之旅的一部分，我也采访了目睹恩里克其余旅途的那些人。我用全名来记录他们。我还将那些姓与恩里克不一样的家庭人员的全名放在故事当中。

我们甚至改变了故事某些部分的顺序，以增强读者的信心。在第二部分一开始的地方，恩里克在货车顶上被人揍了。他必须跳车才能逃跑。他爬到了一棵杧果树下，昏了过去。后来他醒了过来，走到镇上。小镇的人看到了他衣服被扒了，在流血。镇长、镇长司机与一名医生都帮助过他。我跟这些人都谈过话，印证恩里克的故事。在早期的草稿

中，第二部分是以恩里克被揍的故事开始讲起的。我的编辑建议我从非常可信的镇民们的证词开始——我可以使用他们的全名——他们看到了恩里克被袭击之后的情形。

在《被天堂遗忘的孩子》发表之后的几周里，我们至少接到了1000个电话与电子邮件。我们的目的是为了告诉人们移民状况的变化，移民者之旅的艰辛，以及人们因为太穷而冒着生命危险逃离贫穷的事实。我们也希望读者们能够思考一下我们在边境所设立的大量INS机构，他们把正在找母亲的11岁儿童遣送回去。

1997年南加利福尼亚州立大学一份关于移民保姆的研究表明，82%的保姆在其祖国都至少留下了一名儿童。像洛杉矶这样的一座城市，经常是把移民妖魔化的，新闻报纸公民使命非常重要的一部分就是把人类的面目还给他们。

任何报道这类故事的人都会见证到伤害。这是叙事性报道中不可或缺的一部分。我们必须考量一名孩子所受到的伤害，与见证现实并有力地传递给读者的好处进行衡量。像《被天堂遗忘的孩子》这样的故事可以激励我们的读者更多地思考这些问题，并采取相应的措施。作为叙事记者，我们必须努力写出最能打动人心的故事。这就是我们的使命，也是我们唯一能做的事情。

浸入式新闻的两难境地

安妮·赫尔

几年前，我去肯塔基州（Kentucky），写关于福利改革方面的问题。我到了一个60%以上的居民都接受过政府资助的县城。那里34%的人都靠福利度日。福利很快就要结束了，那里的人们将会面临一种全新的生活方式。

我找到了一个家庭来写。这家人真的是一贫如洗，活在贫困线的边缘。格雷西娅和特里夫妻与他们的两个孩子住在一个小山谷的顶端。一切都很失败。他们偶尔会做一些烟草农务和其他的一些零活儿，大部分是靠政府的资助度日——残疾人SSI（补助保全收入项目）、福利以及WIC（妇女婴儿儿童项目）。但是光靠这些钱还不够。

对他们的采访共持续了三个星期。我先跟他们待了一周时间，之后回到佛罗里达（Florida）圣彼得堡一个星期，后又回到了肯塔基。在我第二次拜访的时候，也就是月末，他们已经快撑不住了。

他们的小孩雅奎琳发烧了（在我到访之后的第二天），她急需医务治疗。当我和摄影师看着他们的时候，格雷西娅正在给她的孩子扇风。他们掏不起油钱去看医生。我们租来的车子停在60米以外的地方；他们看着那辆车。我当然可以感受到伦理困境：是否该提出用我的车载他们去医院？

不。我决定尽可能久地等下去，什么也不说。我到这里的目的是为了报道生活在边缘人们的一个故事。如果作为偶然来访者的我解决了他们的问题，那么这个故事就不再真实了。作为一名新闻工作者，改变现状似乎颇为不妥。

时间流逝。摄影师和我继续等待着，尽管这对父母亲希望我们能带他们去看医生的意图越来越明显。我开始想："我为什么要干这份工作？这份工作糟透了。"我想把笔记本放下来，不再是一名记者，去照顾那个小孩。摄影师和我决定再等15分钟。这个故事的目的是为了问这样的一个问题：当政府资助停止时，会发生什么？人们该怎么办？

特里走到拖车里面，拿出了一把猎枪。他到邻居那里拿枪抵押了20美金，带着孩子去了医院。

现在看来，如果我带着他们的孩子去了医院，那么我就可以解决它们的问题，但是见证他们在危急关头是如何挺过来的也是非常重要的。这对于他们来说并不是一时之事，而是几乎每个月都需要面对的问题。这就是生活在边缘的特点。最终，雅奎琳事件并没有破坏我和这家庭之间的友好关系。如果孩子的境况更凶险一些，如果到了我们必须要带她去看医生的地步，那么我当然会扔掉我的笔记本，开车送他们去医院。

你是没有办法避免这类困境的。不过，在你工作一开始的时候，你必须告诉你的调查对象："我只是到这里来观察的。我会尽可能地待在背景之中。"这种方法并一定一直有用，但是它可以划出一条界线。新闻工作者有非常严格的行为准则。它与写一本书或者其他类型的非虚构写作是不同的，那时候会有更多的给予与索取。报纸作者必须设定更加明确的界线。只要我们在写关于他们的故事，就不能付钱给他们，或者

为他们的大学奖学金捐资，或者给他们一点钱，让他们的日子可以好过一点。这让我们这些记者能够更加自由地去研究与探索。我们必须坚守基本的框架，告诉自己：我到这里是来工作的。

个人写作中的伦理准则

德布拉·迪克森

我的记者生涯始于哈佛法学院的学生报纸《记录》（The Record）。我收集了当时的很多故事，所有的谈话与辩论，应用到人们的真实生活中。哈佛法学院的很多人都不会这么做，因为除了办公室，他们从来都不到外面去。一开始，我写的是我的家庭，比如那个乱糟糟的暑假：一半时间为一家很有名的法律公司打工，而另外一半时间则帮助我的妹妹不被驱逐。

我于1995年7月毕业于哈佛法学院。在我完成了律师资格考试后的第二天，我16岁的外甥被枪击了。我的世界又一次崩溃了：我推掉了年薪10万美元的工作，而我的外甥莫名奇妙背后中了一枪。我前往北卡罗来纳，每天都跟我的外甥待在一起。在枪击发生的两周后，在一个儿童康复病房里，我的外甥开始明白，他这辈子都没法走路了——没有人提过这件事情。他一直是一名模范病人，但是他最终还是承受不了了。他开始发脾气，开始尖叫，为什么？为什么是我？

我不能离开病房；我不得不一直跟他待在一起。我拿出了我的笔记本电脑，因为我需要宣泄情感。整天坐在病房里，我写完了整篇文章，这篇文章最终在《新共和杂志》（The New Republic）中发表，题为《谁枪击了约翰尼？》（Who Shot Johnny?），这篇文章的第二段中写到：

在家门口与他的朋友聊天时，约翰尼看到了一辆他以为自己认识的汽车。他激动地挥着手——他的标志性动作——双手在空中舞动着，整个身体看起来就像是一个Y字。当他发现对方没有反应时，他和朋友们就沿着马路闲逛，加入了一群在公寓门口闲聊的人们。那辆车也跟了过来。司机下了车，手里挥舞着一把左轮手枪，朝着空中放了一枪。每一个人都四处逃跑。接着他开始寻找目标，朝着正在跑的我外甥后背开了一枪。约翰尼一直都很清醒。他躺在马路上想要弄清楚自己发生了什么

事情，为什么从地上起不来。面对询问，他面无表情地一遍又一遍地诉说着这个故事，并一直不好意思地拒绝补充遗漏的细节，这些细节有助于枪击案的调查，但细节的缺乏显然对他很不利。作为一名黑人男子，又被枪击，那么很显然他肯定就是与犯罪团伙或者吸毒有关。也有可能与这两者都有关系。有目击证人证实了他说的情节。

我在四个小时里就写完了草稿；感觉就像了花了几年时间一样。一周以后，我认为我写完了这篇文章。一天晚上，我在医院待了一整天，筋疲力尽地躺在床上时，我的脑海中瞬间浮现出最后两段话：

一个人孤独地躺在马路上，身上不停地出血，下身瘫痪动弹不得，但是他的意识却非常清醒。约翰尼无助地躺在那里，看着可能要杀他的凶手走过来，跟他说“相信你再也不会挥手了……”

他腰部以上都是好的。你就是什么事也做不好了，不是吗？

几年之后，我决定弄清楚枪击外甥的凶手能不能把什么事做好。我从《谈话》杂志（Talk Magazine）接到了一个跟踪报道这名凶手的任务。我在传讯室见了他，穿着橘色的连体裤魂不守舍，是一个身材娇小的人。我想要知道他为何会成为射击我外甥的人。

这听起来很奇怪，但是我把《谈话》杂志的工作当作了一个家庭故事。我的有些非作家朋友们认为我写一个枪杀我外甥、并致他半身不遂凶手的故事，这种想法是一种残酷的利用。他们无法理解这件事如何能带来积极的一面。要写自己的生活与家庭及朋友，就必须要接受利用自己与他人。要写你自己以及你生活中的人，那么就必须部分地接受你就是一个浑蛋。你必须面对并理解你自己内心的恶魔。

戴尔·巴林杰，枪杀我外甥的凶手，和我的外甥一样都没有父亲。如果巴林杰在生活中也跟我的外甥一样还有别的家人，那么他可能就不会变成如此易怒的一个人。他入狱的时候只有18岁。他有六个孩子，是北卡罗来纳州最臭名昭著的毒贩之一。

我必须咬紧牙关才能够写完这个故事。这是成为这种浑蛋必须承受的另外一面。为了跟踪报道狱中的戴尔，我不能说我是一名记者。我告诉他的监狱教官说我是他家人的朋友。当我最终看到了戴尔时，我确实告诉他我是一名记者，但是我告诉他是通过犯罪司法系统随机抽到他

的，是为了跟踪报道年轻的黑人罪犯。

作为新闻记者，我们都知道人们会告诉你一些他们不应该告诉你的事情。戴尔·巴林杰不明白什么是对他最有利的。就他告诉我的内容而言，我可以让他再多坐几年牢。但是我是为读者工作的，而不是警察。我不得不为这一点而挣扎。我体内律师与公民的部分，都认为记录下他的全部经历是义不容辞的事情，但是既然没有人这么做过，所以我决定这一切都扯平了。警察完全可以花更少的力气发现我到目前为止了解到的信息，如果他们真的在意的话。

我成为一名写自己生活中各种麻烦的作家。如果我之前在情绪与情感上具备对付这些事情的成熟，那么我可能就不会渴求成为一名作家。长大之后，我一直都认为我有一个非常糟糕的父亲。也是从那时候起，我开始意识到要当我这样的女儿的父母，是有多么的不容易：一个非常挑剔的孩子，总是有问不完的问题。我的父亲牺牲了一切让我接受教育，并给了我机会，我却利用这点来使他觉得自己很愚蠢。当时我觉得他活该；现在我意识到我是很怕他。我不是一名被动的牺牲者；我和我的父亲是在跳同一支舞。我们都在彼此生活中扮演者角色。在我认清这个事实之前，我无法写关于他的故事。

在我的回忆录《美国故事》中，我详细写的只有我的父亲、母亲和兄弟。我模糊处理了其他人的特殊细节。我面临着每一个回忆录作者们都会面临的一个非常复杂的伦理问题：你会让他们读草稿么？我几乎从来都不会。但是这一次，我确实让我的母亲、兄弟还有跟我最亲的姐妹读了我回忆录的草稿。当我的写作快要结束的时候，我让他们看了我的草稿，我跟他们说："告诉我，你们觉得哪里不舒服，我会再考虑一下。"我没有给出任何承诺。会困扰他人的事情远不是你所想象的。你可以花两页的篇幅去描述某个人的酗酒，但是让别人感到困扰的却是提到了他们的鞋子很脏。

我有个姐妹不喜欢使用方言。我的家庭会使用诸如："孩子，你最好给我走开"，还有"我可能会吧"这样的词汇。如果你从人们真正说话的方式来看待事情，那么你可能会被指责态度傲慢。但我倒是认为，认为别人说话的表达方式不对，才是真的傲慢。我母亲的说话方式就是按照她所接受的教育方式；我想准确地再现她的用词。

我让我的家人来阅读草稿是因为我已经决定了，出于各种理由，我对他们的忠诚都超过了我对新闻报道的忠诚。当然，当我以新闻报道的形式写作时，我也接受了新闻报道的规矩。作为一名作者，我的忠诚度是非常复杂的。我感觉要对采访对象、国家、技艺以及家庭忠诚。对我来说，回到我写的人们并面对他们，倾听他们的想法是非常重要的。

说话的自由：真相的伦理

朗·翁[61]

我来自一个女生应该温柔说话，走路应该用脚尖，就像在飞一样的文化。然而，我却喜欢穿着靴子，咚咚地走路——就像一头快渴死的母牛一样，我的母亲就是这么形容我的。我在10岁的时候作为一名战争难民离开了柬埔寨，来到了美国。25年之后，当我再次回到柬埔寨的时候，我依然能够发现自己又回到了那个恬静的高棉女孩形象。男人们坐在桌子边上高谈阔论，而我却闭着嘴不说话，以示对长兄们的尊重——就算我认为他说的东西是带有性别歧视的。

我的第一本书，《他们先杀了我父亲：一个柬埔寨女儿的回忆》（First They Killed My Father：A Daughter of Cambodia Remembers），就是我作为一名柬埔寨裔美国女性拥有自由的见证。我没有对我的经历缄口不言，相反地，我敞开了泪水和心扉。有些高棉人告诉我：让死者安息吧。但是死者拒绝归入尘土，被人们所遗忘，所以我写了他们的故事。

我的第二本书《幸运的孩子：一个柬埔寨女儿与姐妹重聚》（Lucky Child：A Daughter Of Cambodia Reunite with the Sister she Left Behind），是两个生命的平行故事：我自己，和我的一个姐姐齐欧，她一直生活在柬埔寨。这本书讲述的是我们失散15年的故事：从我1980年离开，一直到1995年回到柬埔寨。自从第一次回去之后，我已经回去过25次。一些普遍的真理，以及我们曾一起度过的孩提时代，将我们两个绑在了一起。在《幸运的孩子》一书中，我把姐姐的故事当做我自己的故事——一个带有想象性质的假设。我这么做是因为她的生活也有可能是我的生活。从我们最年长的兄弟门恩决定离开柬埔寨前往美国的那一刻起，我们就都知道他只能带一个兄弟姐妹离开。他选择了我。如果他

选择了我的姐姐，那么我现在过的就是齐欧的生活：不识字，也不会写，在18岁的时候父母就包办婚姻，是五个孩子的母亲，生活在一个没有电也没有自来水的小村子里。

我担心《幸运的孩子》会因为双重叙述而成为一本备受争议的书。事实证明它没有引起任何争议。我认为其部分原因是该书详细的前言部分。

我从齐欧的角度写了她的故事，就像是我见证了她的生活一样。《幸运的孩子》前言部分向读者们解释了我的研究过程。我在前言中写到："因为我没有在那里见证齐欧的生活，因此这本书是在与她无数次的对话，与家庭成员及邻居面谈，许多次重走旧时路和追忆之后，我所能做到的最佳整合……这就是我们的故事：我的故事正如我记忆中，她的则如她所对我言说的那样。"

我同样加上了一条声明，以解释在书中我对时间的运用：

在美国，我有很多带日期的书籍、杂志、日记、家庭作业、闹钟、日历和其他我用来标记生活的东西。在村子里，齐欧并没有这些东西。相反地，她的日子是从一天流往另一天，从一个收割季节流往下一个收割季节，只是用日出日落，斗转星移以及翁家新一代人的出生来记录的。因此，我就需要尽我最大的努力去"猜测"标志着她生活的时间与事件。

《幸运的孩子》前言中还解释了为了写这本书需要进行一个多层的翻译过程。我不仅翻译了齐欧的柬埔寨语和中文，同时还翻译了她所生活的中国—柬埔寨文化。我不仅将它翻译成英语，还将它翻译成书籍的形式。柬埔寨的讲故事传统是口述历史，而不是出版书籍。

在柬埔寨文化中，即便是对个人写作这一概念的理解也是不一样的。美国是一个非常个人主义的地方：是我做的；我看见了；我完成了。而我在长大过程中总是这样想：这是我的家庭完成的，而不是"这我自己完成的。"我的成就都与家庭分享。《幸运的孩子》从一开始就是我们的集体成果。

有些人可能对我用我姐姐的口吻讲故事感到惊愕，但是我相信她的声音值得倾听。我尽了我最大的努力去准确地展现它，不去介入，并向

读者们解释这个过程。移民到美国的人过去都喜欢掩饰他们的历史，忘记自己的语言，放弃他们的传统。很多人都努力在同化，一直到他们身上只显露出一点点他们之前生活的蛛丝马迹为止。现在不再是这样。随着全世界的人来到美国，他们也改变了美国的文学。

为什么我姐姐的生活就应该沉默不语呢，仅仅因为她不认识或者不能写英语、柬埔寨语或者中文？我的书是回忆录，不是新闻报道。回忆录是回忆的集合，而不是自传或者传记。我写它们是因为我希望读者们能够行动起来。我之所以能够写这些书——实际上，我能够活下来——就是多亏了对东南亚战争采取行动的人们。记者们报道了难民营中的生活，鼓励美国人收留像我一样的战争孤儿。我对此非常感激。然而，太长时间以来记者们都在讲述我们的故事，真正过着这些生活的人们也需要走进讲述者的角色。手机、短信与互联网都在改变很多事情。柬埔寨的妇女们——或者印度与危地马拉的妇女们——一般来说是没有机会接触世界的，但是现在有些人也可以接触世界了。

出处的伦理

罗伊·彼得·克拉克

在过去几年里，叙事性新闻的出处及源头经受了严格的审查。尽管大部分因为捏造事实而丢了饭碗的记者们从来不写叙事性文章，但这一类报道的标准还是明显提高了。审查的部分驱动原因是因为奖项政治——普利策以及其他奖，评委们不想因为某个很好的故事被曝光是虚构的而感到尴尬。

1998年的普利策专题作品奖获奖作品是《圣彼得堡时报》的托马斯·弗伦奇撰写的“天使和魔鬼”（Angels and Demons）系列报道，写的是一个杀死三人的凶手，这也是佛罗里达最近几年里发生的大案。来自俄亥俄州农场的一位母亲及其两个女儿当时正在佛罗里达度假。她们去了迪士尼乐园，接着去了墨西哥湾。她们应邀坐上了一艘由一名男子驾驶的小船。男子强奸了她们，在她们脖子上绑了煤块，扔到了海里。托马斯·弗伦奇的系列报道描述了凶手的罪行，司法部门长时间不懈地追查凶手，还有对凶手的审判过程。以下是在俄亥俄州举行的几位女性葬礼的一个场景：

抬棺人占了四排长凳。

尽管是六月的中旬，但是葬礼当天有风，也很冷，整个天空灰蒙蒙的。锡安路德教会（Zion Lutheran）内部有一座非常雄伟的哥特式建筑，红砖墙、绿尖顶，高高地耸立在农场上。教堂里都是人，很多人都是来吊唁的，他们挤满了教堂的地下室与大厅。在教堂外，道路两边停着电视新闻小组的面包车和卡车。记者们不被允许进入教堂，因此他们都在道路两边等候着，手里拿着麦克风，眼睛在看相机。哈尔·罗杰斯路过时数了一下，一共有12位新闻工作人员。

……当哈尔抵达教堂的时候，棺材抬到了最前面，每一个棺材都铺满了鲜花，还饰有一些装帧过的照片。乔在她高中时期的照片中，看起来就像还拥有所有的时间；米歇尔在她小学时代的照片里，带着粉框的眼镜，朝着相机微笑，克里斯特则在另外一张学生照片里……葬礼一切照常举行。会众唱着《你真伟大》，当布道时间到了，牧师大声地问出了很多人心中的问题：上帝怎么可以允许这样的事情发生？在坦帕湾，当乔、米歇尔与克里斯特为她们的生命祈祷的那一晚，上帝在哪里？……

“你没有看到么？”牧师说到，他的声音提高了。“你难道没有看到耶稣有多爱乔安、米歇尔和克里斯特吗？难道你没看到耶稣有多爱你吗？当上帝看到我们心中的痛楚、忧伤与悲痛时，他会怎么想？”

整个教堂都非常安静，但是从教堂的外面传来了麻雀叽叽喳喳的声音。

托马斯·弗伦奇并没有出席葬礼。实际上，在他开始写这起谋杀案的几年之前，葬礼就举行了。他是这么重建那个场景的：他去了俄亥俄州，还去了教堂。他跟很多参加了葬礼的人交谈过。有几位参加葬礼的人带着他参观了教堂，告诉他人们坐在什么地方，他们做了什么，他们穿了什么样的衣服，以及他们对牧师的话做出了什么样的反应。他借来一盘录像带，可以准确地知道牧师所说的话以及讲话的语调，人们哭泣的声音，还有教堂外的鸟叫声。他让当地的一位鸟类专家来识别鸟的声音。

有些人可能认为，他应该在文字中说明他虽然没有在场，但拿到了葬礼的录像。或者这个故事应该增加一个编者备注框。网络版的故事中

确实包含了一个解释框：

本报撰稿人托马斯·弗伦奇在与哈尔·罗杰斯及其他家庭成员、侦探、公诉人以及其他本案中所牵涉到的人员交谈之后收集了该系列报道的信息。此外，还从4000多页的警察报告、法院文件以及其他记录中搜集了一些信息。有些引言与场景是记者或者摄影师亲眼见证的，有些是摘自警察的报告或者官方诉讼的记录；而其他一些信息则是根据人们的回忆。

有些人则认为这类备注是没有必要的。问题不在于记者是否在场；关键在于材料是否属实。托马斯·弗伦奇必须要确信他写出的葬礼反映的是现实情形。他的编辑需要做一些审问式的工作——一场编辑—作者之间的会议，问及诸如你怎么可以确定它是一只麻雀？你是否检查过了所有可以拿到的照片？汤姆斯及其编辑也必须要讨论报纸与其读者之间应该有多大的透明度。

为何叙事性的报道会有如此高的标准？大量的新闻文章都是关于事件的重建。体育赛事的报道可能是新闻工作里面记者们唯一可以真正见证大部分事件的。作者与编辑比读者们更关注重建事件的出处问题。据我所知，《圣彼得堡时报》的读者们没有人投诉过上述场景。

随着标准的提高，新闻报纸必须接受挑战。“方法块”——一小段能够向读者们介绍报道方法的概述文字，已经变得越来越普遍，提供关于某篇文章或者系列报道的简短元叙事。

网站也可以提供非常详细的出处。“黑鹰坠落”（Black Hawk Down）的网站（http：//inquirer.philly.com/packages/somalia）不仅提供了来源备注，而且还提供了一些原始材料及档案，供读者们更加深入地挖掘。这个系列在《费城问询报》（The Philadelphia Inquirer）上连续报道了29天。甚至马克·鲍登系列作品正在发表的时候，故事中的一些士兵及其他人员也都会利用网站来追踪这个系列，并提供更多的信息。他们参与进来，几乎成了故事讲述过程中的辅助记者。

更细致地注意信息的来源可以加深作者与读者之间的关系，还可以让读者与调查对象有机会能够更加深刻地理解故事讲述的过程。

要不要尾注？

索尼娅·纳扎里奥

在2002年《洛杉矶时报》的系列报道《被天堂遗忘的孩子》中，我对尾注使用是很有保留的。我认为使用尾注让报纸会看起来非常带有防御性。我还担心它们可能会给今后叙事性故事的出处标注开一个先例。我疑虑，在眼下这个报纸上专门用于报道新闻的篇幅变得非常有限的时候，我们是否真的应该为尾注用上这么多的空间。结果会是什么被逼出了报纸呢？

事实证明，读者们非常欣赏尾注的透明度。他们喜欢能够看到系列报道中所有信息的来源。令人吃惊的是，他们会用它们来跟踪报道的过程。他们会阅读尾注来了解我做了哪些工作——我是如何搭乘墨西哥的火车，我采访了谁。我从来都没有想过人们会把尾注用于这个目的。

尼古拉斯·莱曼

书，不像是报纸或者杂志，一般人们不会为了准确性对它进行编辑或审核。它不验证事实。很多记者在写了第一本书之后，都为这个在业内已经被熟知的事实震惊了。就我的经验而言，大部分的书籍出版商都对这种震惊都感到惊讶。书籍出版商的工作，本质上来说就是包装现有的文学文本，并将其出售给公众。尽管他们可能不会公开承认，但是书籍出版商看起来更多地是把他们自己想成文学文本的承办商，而不是制造商、转让人或者塑造者。

就信息的核实与落实标准而言，书籍的出版商们根本就不具备报纸和杂志拥有的资源。

而与此同时，书籍又为我们提供了最值得回忆也是最好的叙事性非虚构故事。因为书籍比杂志或者报纸更容易保存，出处的伦理问题也变得更加复杂。各种类型的注释是说明作者如何取得这些材料的方法，对于叙事性非虚构作品的完整性来说是非常重要的。然而，脚注经常会妨碍一般读者，就像告诉读者别再读了一样。同时，那种总是在字里行间包含出处的新闻学院风格，是会破坏叙事的。我发现最好的一种解决方案就是在书的结尾处添加注释部分。尾注可以让你将传统脚注中的所有材料都包括在里面，又不破坏叙事的进行。我鼓励叙事作者们采用这种方法。

第七章　编辑

王宇光/译

优秀的作者会对作品的每个元素精雕细琢，包括字里行间的联系。在这个小心翼翼的过程中，几乎不可能后退，像初次接触这部作品的读者那样审视文本。在写作时，作者需要对文字、近似的观点、人物的动机，以及可能出现的场景间的细微差别有特写般的理解。但对于编辑来说，他必须以全新的视角来面对文本，设身于读者第一次读到文本的感受，然后让文章的各部分能够协同起来。

如果说作者需要编辑，那么读者也同样需要。编辑是读者专业性的代表。她谨慎地介入作者忙碌的创作过程，她删减文字正如她欣赏这些文字，她调整文字位置，都是为了增强文章的总体设计。有时对于编辑工作来说，最困难的部分是继续信赖作者，哪怕所面对的半成品已经出现了典型的连篇累牍、逻辑混乱和轻率粗心。特别是在新闻编辑部，紧张的截稿日期和机构的惯例也常常会限制写作的抱负，因此对一个健全的编辑流程来说，编辑的信任和耐心不可或缺。

为什么编辑和作者的关系总是令人觉得剑拔弩张？每年春天尼曼研讨会的成员们聚在一起都要花费大量时间来讨论这个特别的问题。编辑们抱怨说自己收到的故事脉络乱得像是没有打理过的山芋。不过乔恩·富兰克林站在作者的立场上予以回击：“作者中的大部分人第一次都会尝试尽可能多的事情，管他是开车、蹬车还是爱情，成了一锅大杂烩。在我作家生涯的早期，我曾交给编辑一份稿子，他说这就是垃圾。我不是说他说的不对，但这么说并没有什么帮助。好的叙事作品需要作者和编辑之间建立起一种能起到滋养作用的关系。”

叙事作品的编辑在实质上不同于杂志和报纸的编辑。在这个过程中，故事的核心往往到了编辑工作非常深入的时候仍不明确。作者和编辑在每一页上花费的反复沟通的时间要远远超过其他文体。

《华盛顿邮报》的获奖叙事作家安妮·赫尔说：“与我的编辑一起修改稿件是个艰难而甜蜜的过程。我不希望被无条件地喜爱，我希望明白自己的稿子哪里有问题，这样我才能改进它。”好编辑是珍宝。没有这

样一位编辑，作者只能自己当自己的编辑，在那些笨拙而马虎的编辑手下保护自己的作品。

第一稿的编辑，如果删得比保留得多，可能意味着编辑误解了叙述结构，或者也可能意味着一次伟大编辑工作的开始。由于稿子里的杂冗都被清除，你可以在剩下的文本中找出一些漂亮的段落以及合理的结构因素。在几易其稿以及几次编辑和梳理工作完成之后，经常会出现一个难得但神奇的写作时刻：你忽然看到了全部的结构。为此你已经付出了艰苦的努力，但它依然看上去好像是刚刚出现，并且形态完整。不管怎么说，它最终出现了，故事的明确的条理、目的、主题以及结局，而编辑的帮助通常是决定性的。

脑海里有了这种明确的认识，你可以在最后完成一次令人信服的收尾工作：你知道通过什么可以提升这个故事，什么是多余的。完成这些之后，作者和编辑可以共同庆祝了——如果他们还搭理对方。本书这一章，五位作者和三位编辑讲述了编辑的过程，并为建立和维系有效的合作关系提供了建议。

马克·克雷默，温迪·考尔

谈风格

埃米莉·希斯坦德[62]

“好吧，就这么写，但我有种感觉，好像我的衬裙露出来了。”

一位干练记者给《猎户座》杂志（Orion）写一篇文章时，给我发来了这条可爱的信息。我是她的编辑，主题是都市自然，作者同意加进更多个人思索和感觉细节后，写了这句话。她的报道是一流的，也习惯了避谈自己对世界的独特观察。但《猎户座》看重个人化的声音，我在那儿工作的一大乐趣就是允许记者在个人化写作的广阔领域里自由发挥。

我回她：“祝愉快！记住，个人化和私人化不一样。看看会怎么样吧。”随后几周，以下内容出现在她的叙述里：1955年前后中央公园的斑点西卡莫槭树，作者的叔叔亚伯拉罕在布鲁克林家厨房里吃自种西红

柿，冬天的无花果树裹上粗麻布抗寒，还有一首砾岩的颂歌——这种组合岩只在摩洛哥和波士顿出产，是古代地质联系的一个证据。她的文章里散落着回忆的温暖、有力的细节以及风趣，十分好看。

写得好看有许多办法。一种是写出好看的风格——语言注意质感、音调、意象、音乐性和语词间的呼应。诗人德雷克·沃尔科特（Derek Walcott）告诉学生，语言要如水般清澈，要完整得能看出诗歌中的天气。和诗人一样，散文文体家也留心意义寓于独特语言中的方式。说到底，散文的风格是完整自我的表达，和自我一样拒绝被分解；但可以命名和探索风格的各个方面。以下我写出对此的若干想法，但有点战战栗栗，因为E.B.怀特这样的大师都说，“这儿我们离开了稳固的地面。”我的第一个建议，也是最自信的建议，就是把斯特伦克（Strunk）和怀特的《风格的要素》（The Elements of Style）始终放在手边。

让想法寓于语言的性质之中

语言不是一条运送另一种叫作“想法”的东西的传输带，而是和想法根本为一体。诗人——语言实验室里从事纯粹研究的科学家——会说语言和想法完全是一回事。即便在散文里，无论语词想传达什么，语言的性质本身也是强力的讯号。成语，顿挫，语言的纤微倦怠，都暗暗传递讯息，经常和显明的讯息同样强烈。想法和语言的联系会无意识地涌现；我在自己的文章里提到，写人生转折点时，一个庄重锃亮的声音——长句子和平静的节奏——出现在文章里，写汽车氖灯配件的文字则有一种闪亮的感觉。作者的声音当然带着签名，不同作品的语调变化也非见风使舵。那是同一个声音的变调，代表着我们用语言进入各种想法、探索各种主题的能力。

比如亨利·詹姆斯。许多读者都有这样的体会：读詹姆斯的叙事作品时，迷迷糊糊陷入其中，读了好多页才发现实际上什么都没发生，除了伊莎贝儿·阿切尔动了动手臂。而房间里每一个可能的心理波动都已记录了下来。詹姆斯探索意识的地貌，解析交流的浓稠和回响，连简短的交流也不放过。读了他的作品，我们会注意到自己内心生活的更多微妙之处。詹姆斯的语言，和他的主题一样，也是复杂的：随着观察渐次展开，句子缠绕舒卷，动词迟迟不现。正是以这种方式，以他的风格，詹姆斯扩展了读者的感知能力。

复元磨损的语词

诗人乔治·斯塔巴克（George Starbuck）经常劝告学生，“用用让你皱眉头的词。”斯塔巴克希望诗歌的学徒跟陈词滥调及其他用坏了的语言搏斗，因为诗人的一份责任是让词语重返文化——拯救迷失和弄脏的词语，赋予其新的面貌。同样，散文文体家自由地徜徉在全部词语和言语之中，探索正式的、口语的和过时的词语，也探索工程师、神经科医生和小青年的独门用语。简明的词当然优先于古怪的，但罕见的词跳出来时，也要考虑它们。最时兴的词义只是浮光掠影；随便看看《牛津英语词典》的词条，每个词都是一个历史仓库。

上一门艺术课

培养细心的眼睛，一个好玩的办法是上一门艺术课。艺术家在学校学的东西，很多是如何去看：如何摆脱——我们为了生活方便而形成和作出的——抽象的先入之见和各种各样的简化，然后再去看世界。视觉定见是极必要的简化（火车，女招待，牙齿），但也成了阻碍新鲜触摸的笼子。要去画或雕刻某物，就必须用心灵的眼睛再看一遍。看得恰当时，桥栏的锈斑不再丑陋，而是一块微妙的色彩，像一片棕色的毛皮，或一副罗斯科的画——可直接流进语言的视觉洞见。类似地，即便我们没有野心写诗，许多韵律的考虑——一个个音节的声音、韵脚和呼吸的感觉——也能激活散文写作。

使用具体的细节

我们当然喜爱包含具体细节的生动写作，因为感官的经验使心灵生长，也因为智性有如此多的面向。推崇感觉的写作——表现湖面游荡的水烟、冷冷的李子、风扇的旋转——挑动的不止逻辑心灵，还有视觉的、身体的和感情的心灵。富于感官的写作唤醒意识的完整光谱，唤醒认知的多种方式。这也是对读者的尊重，是“展现，别说教”这句老话的核心。

控制步调

叙事文章可以开门见山，或徐徐步入热情，或在各种活力通道里移动回响。步调可与主题一致——极缓慢地写难捱的悲伤——也可与主题相反。一篇文章里通常有两种力起作用：向前的运动（发生了这件事，

于是那样了），和停留感。停留仿佛是抛下一个意义和乐趣的测深锤。就像塞隆尼斯·蒙克[63]用十几个小节探测一个乐句的一隅，然后再次前行。阅读叙事文章时我们喜欢前行的宽慰；如果作者很棒，我们也乐意品味离题、语言的重复和持续的沉浸。

形式实验

文章的一个好处是不受限于一个固定结构，比如好莱坞剧本的情节套路，或传统新闻的倒金字塔结构。文章是弹性的，适于冒险和探索。非虚构写作的各形式间颇有重要的差异，但都结合了事实的力量和风格的乐趣。文章可选用不同的形式，而且同一篇文章可以同时具有短篇小说、报道文学和传记的特点。叙事记者可以使用所有这些形式。

究其本性，叙事意味着世界有秩序。这很富魅力。但对过往的所知并不完善，未来则不确定。生命的规律也是基于动态变化的；地球本身的演化都有着充满创造性的开放式结局，既非循规蹈矩，也非无序，而是在演化着的形式中不断创造。所以讲故事也需要进行结构的实验，为新的思考和存在方式创造空间。也许，叙事和科学一样，同时是大胆和谦卑的——提供暂时的真相；其实是在说：这是我们根据有限的知识，目前能讲的最好故事。

培育自己的风格

《午夜旋律》（Round Midnight）是贝特朗·塔韦尼耶（Bertrand Tavernier）1986年拍摄的一部充满忧思的电影。其中，爵士名手德克斯特·戈登扮演萨克斯乐手戴尔·特纳。这个角色的基础是两位真实的音乐家巴德·鲍威尔（Bud Powell）和莱斯特·杨（Lester Young），以及他们在“蓝色音符”酒吧的岁月。电影的重心可能是这一幕：戈登站在巴黎寓所的窗前，跟一个年轻的乐迷和有抱负的音乐家交谈。用上了年纪和艰辛生活的沉重嗓音，戈登告诉年轻人风格的实质：“不是走出门，某天在某颗树上挑一个风格，”他说，“那棵树已经在你里面。它正自然地在你里面生长。”

这不是说就不用学习了。对人类而言，学习是自然的。注意这位爵士乐手说的是树“正在生长”。风格和技术不只是表达的工具（把道德的、智性的和感情的反应转化为词语），还是学习的工具。作者一生与

技艺和风格的纠缠，是一种可观的、有时间分量的努力：探索我们思考的事情，我们在乎的事情——我们是谁。

一次作者和编辑的对谈

简·温伯恩，莉萨·波拉克[64]

有时编辑‐作者关系会成为彼此的噩梦：作者超过截稿日期，让编辑手忙脚乱，编辑不断要求作者报告进度和重写（不改变截稿日期）；作者在最后一刻作出修改，挑战编辑的耐心。塑造良好的编辑‐作者关系是一个持续的过程。编辑和作者作为搭档协同工作时——扮演各自角色但瞄准共同目标——结果总是更佳。

《从公民到活动家：劳拉·博尔迪耶的转变》（From Citizen to Activist：The Conversion of Laura Brodie）是一个协同工作的典型故事。这篇文章发表在2002年11月《巴尔的摩太阳报》周日版上。我们的进度杂乱，成果远非完美，但这是一个作者和编辑如何合作的例子。

简·温伯恩（编辑）

2002年9月下旬，《太阳报》职员进行了一次头脑风暴，讨论作者如何写作逼近的伊拉克战争。我偏向于发表点反战民意的东西。我不想关注老套的内容：年迈的和平主义者还在反战。那种故事揭示的东西很少。我想象了这么个故事：一个新晋的活动家，刚刚出人意料地成为和平主义者。我常常用工作标题帮助自己专注于某个想法。我称这个故事为“出乎意料的活动家”。

莉萨·波拉克（作者）

当然，我对这个任务的第一反应是恐慌。到哪里去找这么个人？我从网络搜索和电话开始，定位本地和全国的和平组织。找到可能的主人公的简介后，我就跟简商量。我排除了几个候选：他们缺乏有说服力的个性或言谈，或参加抗议的决定不是那么出乎意料。

简·温伯恩（编辑）

我们设定了发表的目标日期，2002年10月26日，差不多四周以后，某大型反战游行在华盛顿进行的那一天。

莉萨·波拉克（作者）

日子一天天逼近。乔恩·富兰克林在《写故事》（Writing for Story）一书里提到，要么花80%的时间寻找正确的主人公，要么花80%的时间确定最终的故事。我花了许多时间搜寻主人公，简理解其中的道理。找到有惊人和迷人故事的主人公前，简并未催促我动手写这篇重大的报道。

最后，“和平行动”组织的一个职员帮我联系上了劳拉·博尔迪耶。她是三个孩子的母亲，丈夫是前海军陆战队队员，现就职于弗吉尼亚军事协会。她打电话给“和平行动”，想知道自己能为阻止战争做什么。她以前从未在政治上活跃过，却印制了500个“伊拉克不要战争”的徽章在镇里分发。我打电话给她，她告诉我她正在组织一个弗吉尼亚军事协会的战争讨论会。

简·温伯恩（编辑）

莉萨对我说这些时，我很兴奋。

莉萨·波拉克（作者）

更重要的是，简告诉我她很兴奋。一点点鼓励就能支撑很长的路；并推动我进入下一个阶段：弄明白如何报道这个故事。我知道要去博尔迪耶的镇子采访她，但用几天时间？还需要采访谁？我大概能见到哪些场景？哪些采访需要面对面进行，哪些可以回到办公室后进行？我问简，她很乐意提供她的意见。她认为，距离编辑文稿还有很长时间时，一起斟酌这样的决定，是她工作的一部分。

每次我从较大的采编之旅回来，都花约半小时和简探讨。我叙述时，既在听自己说，也在了解故事的哪些部分对我是重要的。从劳拉·博尔迪耶的讨论会回来后，我也这么做了。

简·温伯恩（编辑）

这个阶段编辑的工作是容易的：只管倾听。我不是上来就抛出一堆问题。如果我说了什么，只是为了让作者说下去。什么让她吃惊？哪个谜点还吸引着她？故事的主题大概是什么？有时我请作者用六个词描述故事。接着我问能不能用三个词？一个词行不行？这种聚焦练习帮助作者从内容转向意义。

莉萨说话时我记笔记，这些笔记成了我的路线图——一扇开向材料和潜在问题的窗户。莉萨担心写不出一个切近的故事，写不出博尔迪耶眼里的故事。我不担心这一点。我听到的是一个写故事的故事：通过一个人的体验，写出一个公民如何成为活动家。

莉萨离开我的办公室前，我告诉她这篇文章将是一个好的周日版故事。我建议莉萨跟着博尔迪耶去参加10月26日的游行，以便目睹她如何在现场活动。文章将在下一个周日见报。

莉萨·波拉克（作者）

我不是很确定，这个材料的强度是否足以撑起一个周日版故事，但简告诉我别担心这一点——游行之后我们会有更好的判断。我完成了采访，开始写作。但是，离周日的截稿日期只有几天时，我意识到有点不对。故事太平淡，我觉得无聊。有些编辑会说，忽略这种感觉，尽管闷头把稿子写完。他们不想在写作的过程中就开始编辑。但简觉得这是她工作的一部分。即使把未完稿交给编辑有一种裸体去办公室的感觉，我还是把手头的稿子发给了她。

简·温伯恩（编辑）

那份稿子的开头是："这是个徽章的故事，一个红色小徽章，印着四个单词，白色字母。劳拉·博尔迪耶戴过的第一个徽章，也是唯一一个。四个单词是，'不打伊拉克'（No War Against Iraq）。"

我觉得很有趣，但往下读时，我理解了莉萨的担心。她用了个聪明的方法，但过分简单了。作为她的编辑，我不想只是说，"对，你是对的。这样不行。"我得确定为什么不行。我找出跟莉萨探讨时记的笔记。她的初稿确实加入了更多周到和出奇的对社会改良运动的想法，但等了太长时间才谈到它们。

现在轮到我恐慌了。莉萨已经试了我想到的所有建议。我告诉她，“花一整天时间自由写作。尽量快速地写。别看你的笔记，别自我审查。只管写下自己的所有印象，写下你觉得最新鲜的一切故事元素。”

莉萨·波拉克（作者）

我就那么做了。只这么过了几分钟，我发现自己笔下正写的，是我看到的劳拉·博尔迪耶在弗吉尼亚军事协会讨论会上的一幕：她站在一屋子的军校学生前面，问一个海军陆战队将军，是否认为伊拉克战争不可避免。他说是的。听到这个答案，听众里的其他活动家垂头丧气；博尔迪耶没有。她觉得不能承受这样的沮丧；她决不能接受未来不在她的掌控之中。那个时刻给了我故事的动力和高潮。

我把新一稿发给了简。在她的回信里，她的想法之外，甚至还有大段帮助深化故事的文字。

简·温伯恩（编辑）

我加进了一些临时性的句子，请莉萨考虑。如果是一位第一次合作的作者，我很可能不会提出那种建议。莉萨理解我不是要插手。我知道她会把我的建议翻译成她自己的声音。

虽然做了这么多努力，我们还是超过了截止日期。

莉萨·波拉克（作者）

简仍旧让我过了遍校样，甚至允许我在最后一分钟作了几处挑剔的改动。我甚至在最后几秒钟改了最后一句。

简·温伯恩（编辑）

图片编辑和文字编辑没有不耐烦。他们也喜爱这篇稿子。强大的作者—编辑协同关系能够延伸到作者和编辑之外，延伸到整个新闻编辑室团队。

修改复修改

安妮·赫尔

只有编辑知道可怕的真相：就算最好的叙事故事，一开始写得也很糟糕。成功的写作需要强烈的竞争感，不是跟别人，而是跟自己。你必须坚韧地做到最佳的自己。开始写故事初稿时，你必须对自己提出刁钻的问题。

我抵达这个题目的核心了吗？重新起草时，或很不幸有时文章已经印了出来，我们还在故事的外围。找到故事的中心至关重要，通常只有坐下来写才能找到。这需要写好多遍，没有捷径。

多数报纸散文使用的语言疏远读者，毁掉亲密的可能。作者明显在观察故事，读者不能贴近主要人物，更少能从主要人物的角度看待事物。努力捕捉人物的视角。世界对那人是什么样子的？对这种问题的回答，在以下活动中自然地发生：采访，和人一起玩，注意他们说话的调子，他们的方言，他们对特定事物的反应。

有三种抵达故事核心的方法：采访，思考，修改。

一、采访

如果你未做足够的采访，故事将像一个巨大的“秃顶盘发”。每一个读者都能看出，你试图掩盖采访的盲点。采访时，努力写下全部的东西。记笔记就像清淤湖泊；以后再整理也不迟。

我的笔记还包括一切使我不安、害怕和尖叫的事情。写作时这些笔记就成了基准。它们重新激活了我，把我带回那个时刻，使我能将其诉诸笔端。

故事的每一行——每一行都是——都必须要有事实。如果没有就没有意义。事实可以是观察到的场景，无意间听见的事情，或某智库报告里的细节。故事发表前，核查每一行的事实。一句句地读，问自己：我怎么知道这一点的？到笔记里复查每一个来源。

二、思考

思考是新闻编辑室里最未充分利用的技能。叙事记者决不能只写出

抓人的故事；他们必须写出有重要含义的故事。采访故事时，我总是询问，这故事要说的是什么？开始写作后，我对这个问题的答案有时会改变。

测试对这个问题的回答好不好，一个方法是看自己能不能写一个果壳段。过去我认为果壳段是不必要的干扰，限制了写作。现在我理解了它是多么必要。关键是，用故事自身的语言写果壳段，使其融入上下文。不管写什么，你必须能向读者解释它为什么重要。果壳段抛下一份战书，对读者说：我将向你们展示我去过的某个世界。一起来吧。

三、修改

爱文章的主题，而非爱你对之的处理。好的编辑或其他读者给你反馈时，认真听每一句话。这不是捍卫尊严的时候；这是个机会，重新探索你的故事，迫使自己挖得更深。重写几乎总是需要追加采访。初稿指出你的漏洞：笔记的漏洞，刻画或历史背景的漏洞。

作者都需要一个好读者。有些作者特别需要。许多记者独自工作很棒，交上来的稿子几乎完成了，只需要编辑帮忙改进最后5%。我不是这样。我只能做到30%，就需要有人帮助我改进。我开始写稿时，就像在一个黑屋子里摸索电灯开关。如果我的编辑只给了很少的意见，我就知道自己还没找到开关。

如果把自己放在挑战性的环境里，迫使自己挣扎，那么你将会提高。那意味着，你必须持续地一点点移动自己的位置，以保证自己总是在比你强的人周围。

修改故事时把尊严放到一边，专注于要完成的工作。有时我会留下编辑从稿子里勾掉的一句。我不打算保留它，只是把它当路标，提醒自己什么是我的目标。最后它会消失，但它标示了改进之处。

一旦有了完整的初稿，残酷地对待它，问自己：怎么能改进？如何打磨掉多余的东西？坐下来读故事的打印版，拿一支笔来改动，这是愉快的阶段了——你已经完成了最难的工作。打磨的过程把文章的完成度从70%提高到90%。作者经常没给这个步骤留下足够的时间。就算只有几分钟，也要进行这个步骤。改掉陈词滥调。删掉多余的词。尽量切近血肉。

每个词都是重要的；检查每个词的意思。如果不是绝对确定，查词典。避开太熟悉的词语。有时，写初稿时你不得不先往前走，用了不对的词，只是为了把某个空填上。以后，再搜寻那个正确的词。

修改需要耐心和长时间的注意力，许多记者都缺乏这两项品质。有些记者厌烦了，不想进行最后的步骤。他们不是懒，只是想去写下一个故事。有些记者认为重新起草是一种惩罚，但我认为那是一种奢侈——把故事变得更好的机会。

100个笔记本变成35000个词

索尼娅·纳扎里奥

我发表在《洛杉矶时报》上的系列文章《被天堂遗忘的孩子》，叙述了一个14岁男孩的生活经历。成千上万的孩子独自从中美洲的家跋涉到美国，恩里克是其中一个。这些孩子常常是到美国投奔先到一步的妈妈，然后在美国找活干。我的系列文章从恩里克五岁他妈妈离开写起，一直写到11年后他在北卡罗来纳跟她重聚。

《被天堂遗忘的孩子》聚焦一个巨大的社会问题：非法移民。这也是一个个人故事，有一个普遍性的主题：男孩前往一个充满敌意的世界寻找母亲。我花了两年时间采访和写作。文章在《洛杉矶时报》发表后，我将其扩充为一本书，由兰登书屋出版，后来又被HBO（Home Box Office）改编为一个迷你系列剧。

着手采访时，我知道不可能跟着一个孩子从墨西哥走到美国，所以我要找一个已完成大部分旅程的孩子。恩里克刚到美国—墨西哥边境，我就锁定了他。我在墨西哥跟了他两周，当时他一边维持生活，一边想办法穿过边境。后来我在北卡罗来纳和他重会。在那之后，我重走了他的早期路线：从洪都拉斯，经危地马拉到墨西哥。我采访了许多他碰见的人，也采访了其他走过这段旅程的移民。恩里克的旅程持续122天，历经19000多公里——墨西哥政府抓了他几次，把他遣返到危地马拉边境。

发表的系列文章包含了我搜集材料的十分之一。我相信搜集的资料应该比能用的更多，但这次搜集得过多了。我花了三个月时间搜寻恩里

克的足迹，在那之前，也花了三个月时间进行相关的采访研究。终于回到书桌前时，我积累了110个笔记本，几百小时的采访录音，以及超过100个电话采访的打印笔记。一种瘫痪感萦绕着我；我不想面对堆积如山的材料。

我的编辑是里克·迈耶。他坚持要我对所有笔记和录音进行文字整理。起初我有点抗拒，但这么做是对的。这花了我整整六个星期。我用微软的Word软件创建了一个分类账簿，把所有材料按题目、主题和子主题进行分类。我把所有笔记输入电脑，按题目进行排序。我打印了材料，归进活页夹。转录材料带来了对已有材料的整体感觉。日后需要写尾注时，我也更容易搜寻材料的来源。

下一步我做的事，我的编辑称为“丢垃圾”——把笔记压缩成一个相当粗糙的初稿。写这个初稿时，我努力放空左脑。我想忘记整个计划的庞大。唯一目标就是把它写到纸上。我在电脑上贴了个标签：“写的是年表，笨蛋！”恩里克的旅程年表提供了故事的结构，很自然地分为六部分。第一部分的开头，恩里克的妈妈走出她妈妈的门廊，丢下了五岁的儿子。最后一章，恩里克渡过里奥格兰德河，进入美国到北卡罗来纳找到妈妈。

写初稿花了六个月时间。我把全部95000词发给了里克·梅耶尔——不常见的做法，但这次有效。他要我把一切写到纸上，认为这是推进的最快方法。他用铅笔编辑了整个稿子，删掉大量章节。在他编辑的基础上，我花了两个月时间，把文章删改为35000词，还有几篇共11000词的附文。这个系列文章还要经历10稿。这10稿，加上排版、照片、设计和尾注的准备工作，花了一年时间。文章于2002年10月见报。

从第一稿到第二稿，我有两个目标：减少长度，尽量聚焦于故事的核心目的，从而使读者理解、同情和关注主要人物。为了使恩里克的故事尽可能地抓人，我无情地砍掉其他人物。连恩里克的妈妈也成了第二位的。几个在主叙事里砍掉的人物，因为他们的故事对于儿童移民的一般性话题很重要，我就写到了附文里。

我删掉了数章的开头和结尾，即便这意味着省略了故事年表的部分重要内容。我明白了，完全可以跳着写，从A写到C，跳过B。我砍掉了恩里克的某些经历，以缩短叙事和避免重复。例如，他好几次遭遇抢

劫，但我只写了其中一次。我不用自己的声音解释某些事情的原因，而是让当事人自己解释：加入一串短引语，一个接一个，不提说话人的名字。

一旦稿子写到了可观的长度，我就着手为之塑形。我重复某些短语，串起一章的散落元素。第四部分是一个叙事高潮：当地居民出现了，向火车顶上的移民丢食物。有些移民几天没吃东西了。那一章我写进了几件发生在恩里克身上的好事，用“这是礼物”这句话串起它们。我把那一时间段的坏事减到最少，从而遵循了那一章的主题。

我还重复后来变得重要的细节。有人偷了恩里克的一只鞋。他另找了一只，结果穿了两只左脚鞋。这个细节很小，但我还是写了。他渡过里奥格兰德河后，我写了他把两只左脚鞋穿好。这些细节为后文他打电话给妈妈的段落作了准备。她不确定是不是他，因为很长时间没通电话了。她问，“你穿什么？”他回答，“两只左脚鞋，”，于是她知道是恩里克。

我按时间进程写这个故事，但也在几个地方把相关材料结合起来推进故事。例如，第四部分恩里克见到一个耶稣雕像。在那里我跳出去写了其他宗教材料：旅人带着圣经，祷告者增强经文的力量，恩里克对宗教的想法。

有了坚固的故事结构，我就收紧叙事。最后见报的版本包括25000词的主故事，五个共9000词的附文，和7000词的尾注。甚至句子层面的编辑也变得更紧凑。例如，二稿的一个段落如下：

他在河边的流民营出没。最后他就住这儿了。这种营地是移民、蛇头、瘾君子和罪犯的避风港，但却比新拉雷多的其他任何地方都安全，这是个超过50万人口的城市，充斥着移民蛇头和各种警察。如果他因为流浪在城里被抓了，那么，政府会关他两到三天，再把他逐回危地马拉。这比滞留在此更糟，因为又回到了起点。

最终稿是这样的：

他加入的流民营是移民、蛇头、瘾君子和罪犯的避风港，但比新拉雷多的其他任何地方都安全，这是个50万人口的城市，充斥着移民中间人（移民蛇头）和各种警察，警察可能抓住并驱逐他。

我改变段落的长度，使叙述顺畅。一句话的段落增加悬疑或愤怒的效果，或提醒读者特别留意这个句子。我增加细节以减缓节奏，或减少细节以加快节奏。有一幕是恩里克在靠近美国的北墨西哥搭一辆卡车，初稿是这样的：

第一个检查站在马特瓦拉以北数公里的洛斯波西托斯。恩里克上路没多久，就看见一块警示牌，写着“距检查站100米”。卡车排进队里，等着通过。轮到他们时，警官问车里装了什么，要看司机的证件。他们透过大挡风玻璃瞥见了恩里克，但一直没问起这个男孩。司机后来说，他们认为恩里克是他的助手。如果他们问起，司机也准备这么说。几米之外，军队拦住每辆车，搜查毒品和武器。几个年轻的、留着士兵头的新兵对他们挥手致意。

发表的版本是这样的：

洛斯波西托斯的一个警示牌写着，“距检查站100米”。卡车排着队。一点点地向前。司法警察问司机车里装了什么。他们要看司机的证件。他们瞟了瞟恩里克。

司机准备好了：他是我助手。

但警察没有问。

我也用省略句。初稿里，恩里克的妈妈和走私贩子谈运送恩里克的价钱：“现在电话里换成了一个女贩子。女人说，‘你儿子到得克萨斯了，但1200不够。’接着女人说要1700。”最终稿是这么写的，“女人说，‘你儿子到得克萨斯了，但1200不够。1700。’”

到第11稿，修剪臃肿的文字已经很难了。我努力用新鲜的眼光看每一个句子，问自己：这个真的必要吗？删掉会损失多少？加快叙事节奏会收获多少？如果保留，怎样改进和缩短它？我对每一个词提问。

如何以小取胜

汤姆·霍尔曼[65]

我没有哥伦比亚大学的硕士学位，从未在《华盛顿邮报》实习过，第一份工作是在纽约干文字编辑，但被解雇了：我是个极其普通的记者。极其普通的记者也能赢得普利策奖，如果他们学习怎么讲故事。

我的故事里用的词可没这么漂亮。我爱采访，但真不喜欢写作。讲一个故事前，你得学习怎么看故事。故事讲得好没有单一的秘密，但有一个想法指引着我：感情比规则更重要。故事是活物。故事不是从天上掉下来，也不是词语和意象的正确组合，也不是完美的结构。故事打动了作者，作者编排文章的事件、词语、意象和结构，以使读者感觉到某种东西。

作者有不安全感。每次起草一个包含感情的故事，我们都战战兢兢。不安全感要我们缩回安全的地带，但那样就拿掉了故事的心脏和灵魂——让故事成立的东西。感情活在每个人之中，虽然有时沉睡了。作者必须唤醒它。故事能够做到这一点——即便是派给你最平凡的故事。

有一次我换到周六的班，派给我的任务是报道路易斯克拉克大学（Lewis-Clark State College）的毕业季。简报关注的是一位获得特别奖的教授——只有他妈妈会对这事感兴趣。我打电话到学校，问了几个问题，了解到有一个大龄毕业生：胡安·莫拉莱斯，大学的清洁工。

我打电话给胡安。他马上聊起来了，但我说，“听着，我不想现在跟你谈。周六我去你家怎么样？那时我们再聊，我还跟你去毕业典礼。”采访和写作这个故事用了三个小时。下面这个段落出现在故事的开场：

“这是我学习的地方，”胡安·莫拉莱斯说，一边带我去厨房。厨台开裂，地板凹陷。微波炉旁边是一堆60年代出版的《世界图书》。他在二手书店买的这套。吃饭时，莫拉莱斯随便拿一本读。他不在乎读什么。什么主题都行。

“我浪费了太多年，”他说。“太多年做梦、徘徊，什么也没做。”

他摇了摇头。

“给你看个东西，”他说。

他走进起居室，指着一面脏兮兮很需要粉刷的墙。今天早晨他在墙上钉了个钉子。

“文凭挂在那里，”他说。

感情引导这个故事的结构。我要找的不是某种复杂现象、洞见或解决方案，而是情感核心。采访这个故事时，我记下了在胡安家看见和听见的一切，还有感受到的一切。由此我终于明白，故事讲的是胡安·莫拉莱斯的旅程，而非毕业典礼。

胡安·莫拉莱斯，38岁，一个贫穷家庭最小的孩子，将获得历史学士学位。

“我希望妈妈也去，”他说。“3月份她到美国大使馆申请了护照。我和我家人帮她付了机票钱。今晚我打算带她去吃晚餐。”

“钱？”他问。

他笑了，卷起右臂衬衫袖子，他指着皮肤上的一个黑点。

“我很熟悉血浆诊所，”他说。“昨天我挣了25美元。我们用这钱吃晚餐。”

研究生是一种可能。

他关上费尔维尤（Fairview）家的门，走向100美元买的车。启动车时，他得搭上仪表盘下的两根电线。他让车空转了一会儿。

故事的结尾如下：

他驶入校区，一个拉美裔的保安认出了他，朝他伸出大拇指。他叫住莫拉莱斯，跟他握手，敲了下车顶。保安止不住地笑。莫拉莱斯把他的大产210停在一辆沃尔沃旁边，然后加入正走向学生中心的几百个年轻毕业生。

“我知道校园里的每一间办公室，”他说。“每一间我都打扫过。”

到了学生中心，他去休息室洗手。他看着镜子里的自己，带着帽

子，穿着学士服。

“我打扫过这个洗手间，”他说，“我，胡安·莫拉莱斯。”

他整了整帽子，加入其他学生。他拿到了自己的资料，知道自己将是404个接受学位的学生中第247个。他攥紧号码，贴在胸前，走了过去，很快淹没在翻腾的黑色海洋里。

我开车跟着胡安·莫拉莱斯，从他家到路易斯克拉克大学。一边开车，我一边在脑子里写这个故事。中午我已经写完了。我知道毕业典礼本身会毁掉故事。我想要胡安消失在黑袍的海洋里。故事在毕业典礼开始前就已结束。故事的细节，如大产210停在沃尔沃旁边，传递了故事的主题。事实是中立的；事实没有意义。作者必须在发现意义后渲染意义。

如果你想写更有挑战性的叙事故事，不要等着被派任务。你不需要把每一个主意立刻告诉编辑。我曾在健身房跟一个女人聊天，她提到孩子正上舞蹈学校——我12岁时上过的同一家。我看见了一个故事，但没有马上告诉编辑。我需要时间弄明白，为什么自己对12岁孩子的舞蹈学校感兴趣。

我到学校待了一晚上，四处转，琢磨感动我的是什么。结果如下：

男孩12岁时，生活开始令他迷惑。也许不是全部生活，但涉及女孩的那部分肯定如此。更小时，女孩没什么大不了的。然后他上了七年级，然后——啪——女孩变了，或者他变了。12岁的男孩光是想想女孩都会手心出汗。

虽然不属于任何传统的新闻故事，但它确有一个要旨：“真相是，舞蹈学校并非真的只是舞蹈。它让男孩和女孩探索神秘的差异。是孩子站在变化的门槛前。是12岁的含义。”我把我和指导老师及他妻子的谈话写进了文章：

沃克听着脑子里的音乐，从座位里跳了出来。

“这就是恰恰的节奏，”他说。“你听得出吗，1-2-3的节奏，顺畅。就是要顺畅。哦，孩子跳的时候觉得跺脚很好玩。”

他妻子表情痛苦。“那不是舞蹈。”她说。

沃克笑着，继续跳。“不是，甜心，”他说。“是青春期。”

我没写指导老师教孩子跳舞，但写了他如何处理“他们12岁”这件事。其中一个学生上舞蹈课前，我跟他混了五小时，但我只写了他出发前的场面：

他们拼车去舞蹈学校，他，他最好的朋友汤米，还有阿比，他四年级就认识的女孩。“你知道，阿比，她穿礼服时不一样，”他说。“我从没见过她那样子。”他瞥了瞥周围，确定弟弟没在偷听。“你知道，她穿成那样时，汤米和我在她身边不怎么偷懒了。”

他又理了一下头发，然后走到厨房，等着车来。孩子的他唰唰地吃光了一把巧克力饼干、一杯牛奶、一包辣牛肉干。男人的他拍拍外衣口袋，确定带了舞蹈卡。

这种生活片段故事常常没有自然的结尾，于是叙事者停一停，给故事加了结尾：

几十年后你多半记不住舞步了，但你为妻子开门，教孩子说“请”和“谢谢”，在意礼貌的价值。你记住的是你的七年级。

许多记者嘲笑这种故事。谁想去报道舞蹈学校或大学毕业？读者可能忘记了读过的90%报纸内容，但他们记得这种故事。

新闻编辑室并不总是支持你。那里有许多嫉妒，增加了我们的不安全感。你尽力想写个好故事，但没人对你说，“做得好。”你只好信任自己——而且慢慢变得厚脸皮。

要写感人的故事，你不需要在《纽约客》工作；在最小的报纸也行。关键是相信自己。

四个类别的叙事

雅基·巴纳金斯基

“叙事”这个术语，在报业不仅仅指花两年时间采访和写作的10部系

列文章。它也可以指标准新闻故事里的一个段落。我把叙事写作分为四个一般类别。

微叙事

“微叙事”这个术语来自于写作教师玛丽·安·霍根（Mary Ann Hogan）。我用它指标准新闻故事里的小段故事。你可以把小镇委员会的活跃辩论化为一个叙事场景，或塞进一段某委员的生平。飞机失事、火灾或其他灾难可以用叙事的方式描述——一篇长新闻文章里的一个场景。这种小场景和小刻画使新闻在读者的眼里活泼起来了。

新闻驱动的叙事

新闻事件，按定义有头、身和尾。记者可以把真实故事转变为叙事。这是让叙事故事上头版的最好方法。事件发生时，无论是母亲节还是飞机失事，作者和编辑都该停一停，问一问是否要用叙事技巧报道。

迈克尔·安德森（Michael Anderson）中校来自华盛顿斯波坎，是哥伦比亚航天飞机失事时一位遇难宇航员。他是机上唯一的黑人宇航员，却来自于一个几乎全是白人的城市。我们为《西雅图时报》写了一篇他的标准生平。我们问自己：安德森很可能是学校里少数黑人里的一个，那么他是如何成长为宇航员的？这引出了另一个问题：成为宇航员要付出什么？航天飞机失事后一周，我们刊出了一个跟进故事，《宇航员的成长》（The Making of an Astronaut），更深入地刻画安德森和他的职业。

揭示新闻趋势的故事

要帮助人们理解大的社会问题和趋势，真实人物的故事是最好的方式之一。叙事故事可以回答沉闷却重要的问题，比如：学校的预算是如何确定的？

要弄明白什么时候叙事能最好地揭示新闻趋势，使用抽象阶梯（见《抽象阶梯》一文）。问自己两个问题：这个具体故事有普遍意义吗？这个故事也应时吗？如果两个答案都是肯定的，你就可以在这里讲个故事，帮助读者理解那个问题。

每个新闻事件打开了一扇机会的窗户，可以报道它一段时间。

这个窗户开多久，取决于故事对社会的重要性，以及新闻机构怎么做这个故事。编辑决定使用叙事时，必须考虑这扇窗户。

真实叙事

具有普遍意义的非虚构故事构成了叙事的第四个层面。汤姆·霍尔曼发表在《俄勒冈人》上的系列文章《面具后的男孩》（The Boy Behind the Mask，2001年普利策专题写作奖）是一个例子。这个故事和任何新闻趋势无关；它是个永不过时的关于“接受”的故事。

这种故事包含了抽象阶梯的两端：普遍观念的具体例子。它们是最难找到和最难写的故事。

同一个新闻故事、话题或趋势可能值得写几篇文章。在《西雅图时报》，我们有一个常用的做法，我们称之为“1-2-3连击”。我们写一篇主新闻文章作为最新新闻，接着发表自然的跟进文章，后来我们又回到这个话题，写一篇更深的故事。早期的故事打下了读者基础，吸引读者去读长篇错综的文章。早期的文章营造了氛围，随后的大故事回答了早期故事带给读者的问题。

系列叙事

托马斯·弗伦奇

英语里最美的三个词不是“我爱你”，而是“未完待续”（to be continued）。我一直喜欢追问“后来发生了什么”的感觉。我爸喜欢破坏故事，我居然也长成了爱故事的人。他拎起一本书，翻到最后一页，读一下。如果喜欢，他就读第一页。如果还喜欢，他再读中间的。我和他有长期的痛苦争论。“求你了，爸爸，”我说。“作者按那个顺序写有他的道理。你放弃了那种体验，也在伤害可怜的作者，不管他或她是谁。”他回答，“抱歉儿子。我就是得先知道结果。”

而我的职业成了报纸系列叙事文章的作者，一次刊出一章。也许我的全部职业生涯可归结为一种精心努力：迫使父亲从头到尾读故事。

系列叙事对我们有很强的吸引力；力量来自于强制等待。系列故事到处都是：《圣经》《伊利亚特》，肥皂剧，连环漫画。报纸系列文章在20世纪早期很流行，后来衰落了。20世纪80年代中期，它们又流行了起来。

写系列叙事之前，先研究身边的故事。许多报纸记者从新闻编辑室回家时，只带着与日常工作相关的报告。这是个可怕的错误；我认识的最好作者都为了享受而阅读。注意你的罪恶的愉悦。分析肥皂剧的节奏——周一和周五尤其仔细看。找一本漫画书。读读《哈利·波特》小说。J.K.罗琳懂得如何抓住读者——这是系列写作的一个根本技能。

系列文章必须好读，极其、强烈、欲罢不能得好读。不像其他报纸文章，系列文章的成败几乎完全由读者数量决定。吸引读者的一个方法是创造一个不可抗拒的核心人物，一个读者真心在乎的人物。如果读者不在乎人物身上要发生什么，就不会读下去。奖励跟随你的读者。给他们美妙的瞬间，无法忘怀的对话，惊人的情节转折。

准备写作时，把所有事件列在时间线上。即便不打算按时间顺序写，我也得理解了时间顺序才能写。在主要人物不止一个的故事里，这就更重要了。人物互相交错：一个人在叙事的某个地方打开一扇门，另一个人同时在另一个地方关上一扇门。没有清晰的时间线，这种呼应就没法实现。

掌握了时间顺序后，还得为故事找到框架，这样读者才能理解故事。你不能就写橄榄球。你可以学学H.G.比尔辛格（H.G.Bissinger）《胜利之光》（Friday Night Light）的例子。他挑了个小镇，一个高中，一个橄榄球赛季。故事越复杂，框架就得越简单。主题越宏大，你定的框架就得越细微。

用电影的方式思考。把故事的重要事件转化为场景。要使读者沉浸在你的故事里，场景细节和对话的选择必须很细心。人物必须彼此对话，而不是只跟你对话。他们也不该只互相对话，还得互相捣乱、窃语、咒骂和调情。人们在意报纸上的事实，是因为感情的河流流淌在事实底下。感情至关重要。

不要直奔最终结果。2000年，安妮·赫尔，休·卡尔顿（Sue Carlton）和我写了一个系列叙事，是一桩正在进行的谋杀案审判。《圣

彼得堡时报》对这一当地重要审判的报道，主要就是这篇叙事文章。倒数第二天，法官斟酌了一整天。被告人坐在围栏里，她15岁，被控杀了她妈妈。按照通常的新闻标准，那天只发生了一件事：下午五点前后，法官宣布休庭。我们的编辑知道后说，“今天的故事特别短，对吗？”错了。

这种等待具有巨大的能量。我们写了：受害人的家人与被告人的谈话，律师做了什么，以及——最重要的——等在冰凉、气味难闻的围栏里，只有墙上涂鸦可读的被害人做了什么。差不多每过一个小时，她的律师们就来一趟，只是看看她。我们请律师记下那些涂鸦。被告人、律师和家人都在等待。我们也让读者等待。

故事的结尾必须带来补偿。如果故事不能结束于一个充满希望的音符，至少也得提供给读者新的理解。读者已经追随系列文章好几天了，完全黯淡的结尾不足以补偿他们的投入。这一点可能会限制成功系列叙事的故事类型。

每个故事包含一个引擎：勾住读者读下去的悬而未决的问题。引擎总是一个简单问题，“后来呢”的某个变种。仔细想想你身边的故事，问问自己：引擎是什么？引擎不是故事的题材或主题；而是使故事进行下去的生猛能量。电影《大白鲨》的引擎是：谁会被鲨鱼吃掉？你可以为故事选择任何道路、目的地或焦点，但引擎内在于故事。你选定了故事，引擎就已经包含在故事里了。作者的工作是认出和理解引擎，然后驾驭。

我写过一个系列文章《天堂以南》（South of Heaven），写的是几个高中学生的一年。引擎很简单：这个人物会退学吗？那个人物能坚持到毕业吗？引擎内嵌在人物的生活里。

在另一个系列文章里，我写的是一群孩子在托儿所里度过的两年。这两年过半时，一个孩子的妈妈死于白血病。故事的引擎变成了：小女孩如何在老师的帮助下承受悲痛、继续学习并渐渐复元。我认识到，托儿所的目的不是为孩子上幼儿园作准备，而是为孩子的生活作准备。

系列叙事的力量来自于这个事实：故事慢慢展开。在这个意义上，系列叙事就像生活。多数重要事件不是开始、展开和结束于一天之中。它们需要时间。一个需要时间的故事进入我们的生活时，不同于能一气

吞下的东西。如果读者不能直奔结局，如果故事辗转超出了一昼夜的范围，某种奇妙的事情发生了。晚上入睡时，人物及其麻烦留在我们的脑子里，还在展开，未决。它们渗进我们的意识，进入我们的梦境。第二天早晨醒来时，它们还活在我们心里。

编辑和作者的照管手册

雅基·巴纳金斯基

大约10年前我当上了编辑。之前的约20年，我是一个无保障的、勤勉刻苦的、有时顽皮捣蛋的记者。我从没想过“挑战权威”需要止于新闻编辑室门口，而是一以贯之地干下去。

早年，我曾把自己裹在圣诞烛光里，亮闪闪站到桌子上，抗议新闻编辑室禁止摆圣诞树。多年的朋友们异口同声地指证，我曾管某个我最初的分派编辑叫“吹毛求疵的小便便”（从此我们成了好朋友）。上世纪70年代女权运动期间，我弄了一张图给主管编辑，上面有新闻编辑室每个女人的私人时间表，这样，我们脾气暴躁时，他不必问是不是大姨妈来了。后来，我还冲进执行编辑办公室，把晨报丢在办公桌上，手指戳着头版。上面有五栏写一场曲棍球锦标赛，一栏写针对RU486（那种口服堕胎药）的重要裁定。我怒斥，“谁是审批这版面的混账？”他平静地回答：“哦，那个混账大概是我。”

很明显，我是个不跟编辑协作的专家。

不过，多年的磨难和错误（多数是他们的磨难，我的错误）之后，我也学会了一点怎么跟他们协作。好编辑是一种天赐。他们是外野手、擦屁股的和解决问题的人。每天，编辑清扫数不清的后勤雷区，那是记者极少操心的：如何配置有限资源，平衡头条新闻和有建树的报道；周六警务记者打电话请病假了怎么办；怎么为视觉性不强的故事找到好图片。还有，管理一群性格棘手的作者——每个作者都不同，总有点挑剔。

我花了太长时间弄明白这些。还好，感谢那些容忍我的人，我弄明白了。好多年我都责怪某个编辑，说他拉我后腿，不懂我害怕失败，没有善于聆听的耳朵。干了大约15年后，我又有了个新编辑，我走进他的

办公室，递给他一个文件。“这是我的主人手册，”我说。“我叫它‘某巴纳辛斯基的照管手册'。”根据别人对我的评价，我写了这个我的最佳管理指南。由两个简单列表组成：要和不要。如果编辑照着“要”列表做，我将忠诚，工作效率高，而且将是他在新闻编辑室的最好支持者。（例如：每周告诉我一次，你很高兴我在这里工作，而且要说得可信。）但如果你照着“不要”列表做，我将在某个死寂的明尼苏达冬夜用雪铲把你干倒，封住你的车库门。或者更糟：我将做不出我最好的工作。（“不要”列表的第一项：没读我的故事前，不要抱怨文章的长度。）

然后，我要他也给我写他的手册。他花了很长时间才写完，可能是因为作者很少问编辑这种问题：你需要我这么做？你反对什么？我怎么能最好地管理你？

我们无意中立了一份合同——事情变得难以收拾时，我们就回到这份合同。我自己当了编辑以后，也去跟合作的作者这么做：这是我的操作手册。你的呢？

照顾编辑

作者：把你的主要编辑看作你的第一位读者。作为记者你通晓故事，是专家和读者之间的翻译者。你的编辑能帮你更好地翻译，提出读者会问的问题。把编辑看作你的调音台。带她出去喝杯啤酒，告诉她你从采访里知道的东西。她的本能反应会告诉你什么值得写，什么不值得。

把新闻编辑室看作一个采访区域，你的编辑是这个区域你最重要的线人。跟他谈话，听他说，对他有耐心，照他的方式相处，培养你们的关系。

照顾作者

编辑：对于作者，没有过多的反馈或太建设性的反馈这回事。多数编辑善于告诉作者文章有什么毛病。很少编辑能帮助作者想办法改善文章。

从一年投资的角度来考虑跟你合作的作者。匹配任务的复杂度和作者的技能。每次提高一点要求。每年选择三项你希望作者重视或作者希

望提高的技能。支持将会加强那些技能的任务。

读了故事初稿后，尽可能给作者一份《编辑备忘录》。圈出三样作者做得特别好的事，三个你希望作者修改时处理的问题。要具体："你的来源深入和透明。我真的信任你的报道。""试着少用不及物动词：不及物东西拖慢叙事。"

每个月跟你的每个作者做一次"神奇标记练习"。找作者的五篇故事，选一个她的写作习惯：过度使用副词，缺乏定语从句，或过多的从属子句。在五个故事里都用高亮强调例子。和作者一起过一遍，鼓励她在下个故事里重点解决那个写作问题。（别忘了也用高亮强调正面的习惯。）

编辑-作者关系和其他重要关系差不多；它可以和婚姻一样困难和纷乱。我相信"十分之七"规则：在十样最想从老板、生活伴侣、工作或房子那里要到的东西里，如果你聪明又好运，而且为之努力，你可以得到七样。不要悲叹失去的三样，因为交易就是这样：你可以换工作，换伴侣，换房子，从而得到那三样东西，但总的来说你得到的还是超不过七样。

没有编辑是作者要的一切。有些编辑善于解惑，弄明白一个故事怎么布局，找出其中的漏洞。有些编辑擅长加工文字，控制进度，或者精于新闻编辑室政治。几乎没有编辑拥有一切工作技能的天分。

这就是照管手册接手的地方。作者必须决定，哪七样东西真的需要主要编辑做到，哪些可以不要——或者从别人那里稳妥地得到。编辑需要放权。给作者你最能帮到他们的东西，包括允许他们去寻求其他人——能够满足作者特殊需求的人——的帮助。

第八章　新闻组织里的叙事

王宇光/译

你所在当地报纸的报道者友善吗？答案或许是肯定的，但他们印出来的文字也同样如此吗？下面这个例子来自我们当地的报纸：“昨日警方表示，韦斯特福德495号洲际公路上的这起由超速引起的两车翻车事故中，有四人死亡，其中包括三名儿童，后者的尸体挤在一辆满员的SUV的行李舱部分。”

朋友之间是不会这么说话的。甚至事故现场围观人群中的陌生人之间也不会如此交流信息。或许，撰写这篇报道的报道者是一个能言善思的人，事故中的死亡相应地触动了他，而他只有几分钟的时间赶出一篇新闻摘要。最终出炉的稿子听起来很官方，但并不亲和。新闻写作者往往被训练成以一种通用的高效的口吻写作，并认为“新闻腔”代表了冷静，以及所谓的客观。

新闻写作能够允许的语调并不宽泛，但仍有空间。标准的新闻写作语调可以做到友善和真实。权威的，并且亲近人的语调对于新闻传播来说是有益的。这样的语调同样令针对复杂的观点和事件展开讨论成为可能。

当波士顿有30份报纸时，每一个种族、社区、教育阶层和信仰人群都有至少一份属于自己的报纸，他们喜欢自然的亲密感。每一位作者都清楚地知道自己的写作对象是谁。现在我们的只有两份日报（已经比许多城市要多了），记者们必须更努力更自觉地发展其与不同类型读者之间的关系。

一些小地方的报纸还保持着他们的亲密感。或许文章不是那么讲究，但却很贴心。报道者了解他们的读者对于细节问题的关心：学校施工工地所发生的事情，乐队是否找到了新的巡演制作经理，以及谁会出席玛丽和乔治·格利森在玫瑰茶室举办的金婚纪念会。

许多叙事报道者都努力为报纸默认的官僚语调增添些人情味儿。语调的改变令写作能够抵达他们之前难以抵达之所。为什么一个报道者应

该做这种冒险呢？在2002年举行的尼曼研究会上，曾为几篇获普利策奖的故事担任编辑的简·温伯恩这样表示：

“就平均人口而言，巴尔的摩当属美国最暴力的城市。每天我们都会在报纸上做关于谋杀和重伤犯罪新闻的报道。我们会在社论版面印制用粉笔绘制的尸体图案并在上面标明数字。从这些粉笔图上你并不会知道正在努力摆脱生活困境的死者最终身陷老朋友的纠缠的故事。而叙事写作会讲述这些故事。很多重要的人物故事并未能登上我们的新闻版面。对个人和社区涉足或隐现的荒芜并未能充分展现于我们的笔尖，这种情况显示出——即使不是全部，至少与勇气有关。当我们可以私密地报道这些故事时，就可以为读者呈现一个关于这个世界更为完整的图像。”

在本书的这一章里，三名编辑、五名作家以及一位摄影师将就如何在报纸有限的范围内创造全面的世界这一主题给出建议。

马克·克雷默，温迪·考尔

叙事之初

沃尔特·哈林顿

是的，报纸是包鱼的。报纸是垫鸟笼的。报纸的故事只有新的才值得一看。不过，用记者皮特·哈米尔的话来说，我们记者也是咱部落的“记忆机”。报纸和杂志记者也是个文化角色。我们是实时的人类学家，保留了一份我们文化的日常记录。历史学家查阅一百年前的报纸；他们研究广告、讣告和照片，以理解过去。

作为记忆机，我们很好地记录了许多事情：昨天的天气，迈克尔·乔丹对阵克利夫兰骑士得69分的那场惊人比赛，秘鲁的反政府军，莫妮卡·莱温斯基蹲在桌子下面，名人结婚了，名人离婚了，美元涨了跌了，奥马哈的一个老人去世了，陶斯有一个孩子出生了。在文化里有这个位置是一项荣誉。我们的读者，我们部落里的伙伴，容许我们拥有这种奢侈。他们常常感激我们的工作，并且奖励我们。

可还是有一些事情，我们记忆得不好。例如，我们未能记录或记得

不好的事情有：一个孩子首次领圣餐时的感情，农夫最后一次闩上破产农场谷仓门时的感情，学校老师看到坏学生变成好学生时的感情，父亲埋葬自己的头生儿子时的感情。

那种深度的、洞察世态的严肃新闻——我称之为“亲密新闻”（intimate journalism）——记录普通人的行动和日常生活，在我们的行当里，这种记录太少了。这种故事记录人在生活里寻觅意义和目的时的行为、动机、感情、信仰、态度、不满、希望、恐惧、成就和渴望。它们帮助人理解自己在世界里的位置。

亲密新闻有一个简单的目的：由里到外理解其他人的世界，按照人对自己的理解来描画他们。我曾经写过一个故事，这家人的十几岁男孩两年前自杀了。我努力向他们解释我想写的那种故事，探究要达到的深度。父亲听了许久，最后说，“这么说，你想知道我在安静房间里祈祷时心里想什么。”是的。驱动亲密新闻的问题，最简单的形式是：人怎么生活，他们看重什么价值？

我刚当记者时，采访一个事件，回到新闻编辑室写文章。第二天我在报纸上读自己的文章，意识到我看到的和我写下的没什么关系。我疑惑了。少了什么？我启动了一个以前漏过的阅读计划：深度报道、游记和伟大的现实主义小说。

我对亲密新闻的兴趣源于我的社会学研究生背景。出于那种训练，我认为专题故事不是报纸的一次性小抛光剂，而是个案研究。这种态度里有一点颠覆性，我只是自己这么想。想象一下，如果《华盛顿邮报》的城市部编辑问我，“好吧，哈林顿，你想做哪种新闻？”而我说，“哦，我想唤起对生活经历的感情。”他会觉得我是个疯子。许多年里，我没有公开说我的抱负；让工作自己说话。

成为讲故事的记者，不是一蹴而就的事。约翰·麦克菲编过一本著名的故事集《片片架构》（Pieces of the Frame）。书名概括了亲密新闻记者的工作该有怎样的抱负。拿出构架的一片，打磨它，完成它，掌握它，再转向下一片。最后你将学会造出整个架构。从简单的事情开始。

好好利用能让你打磨构架小零件的故事。不要起手就写宏大概念的故事，那需要精通许多技能。不要放任自己走上失败之路。一次掌握架构的一片。慢慢地，它们聚合起来，形成光滑的整体。迈克·塞杰

（Mike Sager）曾是《华盛顿邮报》的作者，现在是《时尚先生》的作者；他曾对我说，“没什么东西保证人物、行动和主题能在故事的结尾统一起来，但20年来我还没碰到一个故事最后不是这样。”

怎么能做到呢？学会索求批评。培养一种人格，使得其他人乐意批评你。这是个双重挑战：你必须学会怎么获得和利用批评，但你也必须学会什么时候该反抗批评。你可不想放弃自己最初想写进故事的声音和精神。

报纸叙事小史

杰克·哈特

新闻叙事不是新事物；即使回到英语新闻的最早时日，也能找到它的影子。甚至倒金字塔法，我们以为是相对现代的产物，可追溯到最早的印刷报纸之前。《福格通讯》（Fuggerzeitungen）是一本手抄新闻通讯，16世纪时由遍布中欧的某商业大家族成员在城市之间传递；看看其中的这份报道：“邪恶和该死的女人瓦尔普拉·豪斯曼宁，现已囚禁并上铐，在细致的询问及拷问下，业已承认自己是女巫，作了如下供述。”

这是个经典的倒金字塔起首，写于1587年，其中对5W（谁—什么—哪里—何时—为何）的强调，完全符合我们对现代交通事故或入室盗窃报道的期待。另一方面，注意《伦敦间谍》（London Spy）1699年某期上内德·沃德（Ned Ward）写的这篇故事：“于是我们闲扯消磨时间，直到见到一栋高贵的建筑……我以为是市长勋爵的府邸……听到我天真的想法，我的伙伴笑了笑，告诉我这是贝德拉姆（Bedlam），一所疯人医院。”

故事就这么开始了，一篇整洁的解释性小叙事，约翰·麦克菲式的。沃德和伙伴（此人或是杜撰的）漫步于伦敦的疯人收容所，一边走，一边注意到这个那个，把贝德拉姆这个机构的第一手印象带给了读者。“贝德拉姆”后来成了混淆和混乱的同义词。

这里用的例子引自路易斯·斯奈德（Louis Snyder）和理查德·莫里斯（Richard Morris）的文摘佳作《伟大报道库》（A Treasury of Great Reporting）。此书见证了现代新闻的两大支柱——报道和叙事——持续

出现的身影。

19世纪现实主义小说的统治，在文学和新闻之间建立了桥梁，那个时代的叙事大师惯常在此桥上来来往往。沃尔特·惠特曼、马克·吐温和斯蒂芬·克兰（Stephen Crane）都为报纸写作。查尔斯·狄更斯曾把“旅行通信”投给《伦敦每日新闻》（London Daily News）；此报在1846年发表了一篇狄更斯短篇小说，诱人的开头如下：“星期五，他正和别的犯人吃饭，他们过来说，第二天早上要杀他头了，然后带走了他。”

理查德·哈丁·戴维斯（Richard Harding Davis）在20世纪几乎已被忘却，但在19世纪是个著名记者。他父亲是个颇有成就的短篇小说家。大有市场的精良叙事技巧不止装备了他的小说，也装备了令他出名的战时报道。第一次世界大战是他的最后战役，也为他最多被引用的这个叙事开头提供了素材：

德军进入布鲁塞尔的方式已经失去了人性。领头的三个士兵骑车进入摄政公寓旅店（Boulevard du Regent），问去火车北站的路；那一刻后，人性失去了。那三个士兵经过后，人之音也随他们而去。

他们之后来的，24小时后还在过来的，不是行军的人，而是一种自然力。

文体间的这种兼顾，20世纪的前半叶还在继续。欧内斯特·海明威、达蒙·鲁尼恩（Damon Runyon）、约翰·斯坦贝克等人，在小说和新闻写作中都使用现实主义的技巧——当时仍最流行的小说形式。

本·赫克特（Ben Hecht）与查尔斯·麦克阿瑟（Charles MacArthur）合写的剧作《头版》（The Front Page，同名电影中文译名为《满城风雨》）写出了1920年代记者的典型形象。赫克特的一篇最有名的新闻故事，开场的风格和那个时代的短篇小说实难分辨：“卡尔·万德雷尔刚刚刮过胡子，棕色外套刷得笔挺，站着，目光越过北坎贝尔街4732号他家的后廊。他妻子昨晚在楼下走廊被一个劫犯谋杀了，正躺在卧室里。”

叙事传统延续到第二次世界大战。杰克·莱特（Jack Lait）和厄尼·派尔（Ernie Pyle）这样的新闻明星研习这种形式，几乎获得了所有人的喝彩。但是，在更抽象的、“只说事实好吗”风格的报道写作，和更文学、叙事风格的故事讲述之间，一道裂缝已经出现了。早在1896年，断

层线就出现了：理查德·哈丁·戴维斯在短篇小说《红十字女孩》（The Red Cross Girl）里写了它。

小说发生在一个新闻编辑室里。一个记者被派去采访一家疗养中心的开张。他没能写出该写的对仪式的报道：显著地提到资助中心的慈善家。他交出了一份更文学的描述，焦点在一个红十字志愿者身上。

文字编辑抗议："这是一篇社论，一篇散文，一首春天的诗。"非常确定，这不是一个新闻故事。不过，主管编辑决定发表这篇文章，引起了一声仍回响在21世纪新闻编辑室里的抗议：文字编辑嘟囔道，"但这不是新闻。"

文字编辑的意见——就如通常那样——最终占了上风。到20世纪50年代中期，官僚化、统一性和"这不是新闻"规则已经把叙事故事赶出了北美新闻报纸。它只在美国文化的几个角落里幸存。最著名的是《纽约客》，在那里，詹姆斯·瑟伯（James Thurber）、布伦达·吉尔（Brendan Gill）、莉莲·罗斯（Lillian Ross）、约瑟夫·米切尔和约翰·赫西护卫着摇曳的火苗。

火苗一直燃烧着，终于在新一代非虚构写作者那里燃起了大火：汤姆·沃尔夫，琼·迪迪翁，诺曼·梅勒，亨特·汤普森（Hunter Thompson），等等。最终，叙事将回到报纸，那个250年前它曾如此活跃的地方。

在新闻编辑室培育叙事

杰克·哈特

多数新闻编辑室缺乏一份叙事词汇表。我们管什么都叫故事，无论它是否包含真正的故事元素。但在好莱坞，就有理解得很好的专业故事语言。我们需要把那种理解带一些到新闻编辑室的办公桌上。《俄勒冈人》每月有一期内部通讯《重读》（Second Takes），我们在此评论自己的写作。早期的多数内容都是针对新闻编辑室员工的故事语言教学。

这是报纸一度说过的语言。随着集团报纸在20世纪中叶的崛起，报纸新闻的黑暗时代来临了，创造型的个人都被逐出了新闻室。我们能够

复兴这种创造力；定义一份新闻室叙事词汇表是复兴肇始的一部分。（见上文《一份叙事词汇表》）

如果你所在新闻组织的高层对叙事不友好，找一个略往下的安全港。需要的只是一个坚定的作者，一个在报纸控制着一点空间的同情你的编辑。最初在《俄勒冈人》推动叙事文章时，我是周日杂志的编辑。发表了一篇叙事短故事后，要收集获得的正面反应，归档电子邮件，保存语音信息。它们有助于说明读者喜欢叙事写作。对于报纸高层来说，那意味着叙事有助于卖掉报纸。

不管多么好读或好卖，叙事最要紧的是必须精确。以下是做到这一点的几种管理方法。

编辑早期介入

确保在采访前、采访中和采访后编辑和记者都有讨论。记者的部分工作，是确保编辑理解正在发生什么。跟编辑讨论故事，有助于故事的成形及其意义的深化。编辑的工作是提出问题，帮助记者锁定主题、确定还要做哪些追加采访。编辑可能想去现场看看，或见见关键的线人，以避免在编辑过程中反倒把不精确的内容加进记者的材料。

信息管理

做大型叙事报道时，仔细地管理所有搜集的笔记、背景材料和其他文件。考虑录音和用文字记录采访，以克服失鲜的笔记和材料的过大体量引起的精确性问题。

反馈环

一旦故事开始从材料里浮现，跟关键线人再过一遍关键场景和技术性描述。不止核查事实的精确，也要核查那些解释人物如何看待自己世界的细微之处。编辑过程中出现问题时，再去找线人把事情弄清楚。重复核查技术性术语。核实头衔、时间次序和其他有疑问的事情。

与其他部门合作

尽早与文字编辑沟通，确保他们理解故事的主题和基本结构。希望

增强故事对读者的吸引力时，跟文字编辑沟通。跟设计师讨论故事的语调、次序和戏剧性。确保设计与文字和图片协调融洽。把早期的故事大纲发给摄影师和图片编辑，让他们能据之规划工作。作者、摄影师、编辑和图片编辑都要看过并同意图片的说明文字，以确保这种元素不损害出人意料的结尾效果。

协同打磨

编辑的最后阶段，编辑和记者要一起坐下来，编辑大声读文章，记者对改动之处表示同意或做出改进。

检控式编辑

编辑应持续发问，怎么知道这一点的？每一步，编辑都应斟酌证据，如果需要，搜寻更多证据。

清晰的评述流程

为编辑、作者、摄影师和高级编辑都打印一份稿子。把所有问题和改动集中到一份主稿上面。坐到一起进行最后一轮编辑，处理所有这些读者提出的意见。

叙事必须清晰，绝不能勉强为之。一旦想写一个叙事故事，要审视事情的各方面，并问：有主人公吗？有矛盾吗？有一串引起某种戏剧张力的事件吗？那种张力解决了吗？若答案是“没有”，就不要勉强写。没有故事强过坏故事。

一份叙事词汇表

杰克·哈特

故事线和戏剧张力

轶事：非虚构杂志文章的常用手法；有自己故事线的短描写。通常更多地用于呈现和刻画，而不是推进主线。

回叙：叙事时间线的中断，描述某个之前发生的场景。若故事以“中段进入”（见下文）开场，那第二个场景几乎都是回叙。

跳叙：跳到叙事时间线前方的场景。跳叙比回叙少见得多，部分原因是跳叙会引起时态问题。

伏笔：暗示后文出现的重要事情。

整圆结尾：最舒服的结尾，有一种故事回到开头的感觉。第一段和最后一段的结构能够提供这种满足。

完整对话：在故事时间里展开的两人或多人对话。

片段对话：某个参与者的对话，杂以叙述。

中段进入：从中间开始讲述故事，而不是按照时间线开场。这个术语指故事结果悬于空中的点。

内心独白：叙述者以第三人称告诉读者人物在某个时刻正想什么。“新新闻主义者”20世纪60年代引入内心独白时，传统记者觉得不舒服。现在它是成功的非虚构叙事作者的平常手法。

截断引语：结束一段的简洁有力引语，制造一种完结感，为接下去的叙事扫清道路。写这种引语时节奏很重要，最好的截断引语以一个单音节词结束。

不详之物：延留不去的某物，从而获得较大的重要性。契诃夫的猎枪（见下文）是一个经典例子。

参与性对话：叙述者参与的对话。

句子形式：及物动词描述动作，从而推进叙事线。系动词如“to be”的各形式，放慢行动，因为它们只起断定作用。

猎枪规则：安东·契诃夫写道，如果一出剧的开场写到挂在壁炉上方的猎枪，那么在第三幕结束前此枪必须开火。换句话说，每个细节都必须起某种作用：充实人物，提供背景信息，或者——最重要的——推进故事线。

推测段：合理地猜测什么本会发生，补满故事线。小心地把推测说

给读者听。

花絮：一段并无高潮结语的轶事。

场景设立

集体细节：不是刻画个体，而是刻画一组人或事物的元素。

建立视野：场景的综观，在作者聚焦到具体地点前，给出场景的笼统感觉。

比喻语言：明喻、暗喻或拟人，把场景的陌生面转为熟悉面，从而帮助设立场景。

织体：相互冲突的元素，帮助刻画场景。

主题细节：发展核心故事主题的元素。例如，盖伊·塔利斯有一篇出名文章，写一位《纽约时报》讣告作者。文中写到：他坐火车上班，经过墓地广告的广告牌。

刻画

轶事和花絮：戏剧性叙事中阐释人物的片段场景。

高潮：故事的矛盾得到解决的点。

纠缠或矛盾：搅乱现状的事物，迫使主角做出反应，推动故事。纠缠既可是身体的，也可是心理的，常常产生某种冲突。

结局：高潮之后的最后一幕，或各散落线头的合拢。

方言：显露清晰语言特征的对话。很难把方言写好。常常只是偶尔用到人物的语言特征，以给出提示。

直接刻画：对人物个性或外貌的抽象观察。

解说：用于告诉读者必要的背景信息。混进故事线时最有效。通常出现在子句、修饰语、同位语或其他次要语言元素里。

伪高潮：在这种技巧中，作者使读者相信纠缠已经解决，但纠缠却复现了。用于加强戏剧张力。

间接刻画：挑选外围细节，通过呈现而非直言来揭示人物。

形体描述：外貌细节，提示人物特点，或生动呈现人物的样子。

1号情节点：主人公首次遭遇纠缠的时刻，通常在开场部分的结尾。

2号情节点：主人公的洞见或变化解决了纠缠的时刻。

主人公：推动故事线的人物，不一定是故事的英雄。

升高段：主人公跟矛盾的纠缠不断深入的故事部分。主人公

常常在矛盾中挣扎并失败，加强戏剧张力，为高潮作准备。

身份标识：揭示人物社会地位的细节。

视点和语调

进入角度：作者进入故事的入口。

氛围细节：特别挑选的事物，以创造气氛。

选择人称：讲故事的视角：第一、第二或第三人称。

措辞等级：故事语言正式性的程度。作者的“声音”相对恒定，但“措辞”会根据主题及作者的目标而变化。

心理距离：叙述者和主人公之间维持的距离。“近心理距离”把读者放到人物心灵的内部。“中心理距离”退后一点，以身边观察者的角度描述主人公的遭遇。“远心理距离”只描述陌生人在一定距离外看到的事情。

立足点：作者放置三脚架的地点，三脚架支撑着观察行动的心理摄像机。典型的记者距离像一个悬挂气球：作者似乎在人物头部上方约6

米处观察。

故事架构：作者给予故事的价值和目标。

声音：文章传递出的作者的总体性格。

结构

人物次序：作者引入关键人物的顺序和时机。人物次序影响场景的类型和放置，也影响叙事的方向，故能建立故事结构。

平行结构：用结构的形式建立相似性，是阐述较宏大观点的一种方法。

场景结构：一个场景一个场景建构起来的故事，每个场景展开一段具体的时空。一篇典型的3000词故事包含三到五个场景。

话题结构：以话题而非故事线来安排故事的次序。

地标：划分结构各部分的符号。星形符号行（若干星形符号构成的一行）是一种传统手法，标志着场景或话题的较大变化。

统合手法：在整个结构中重复关键细节，是聚拢故事的一种方法。

作为日常习惯的叙事

莱恩·德格雷戈里

同事对我说，“莱恩，你写的人都有点怪”，但我认为他们是普通人。我是一个什么类型的人都写的记者。

通常，我每周写一两篇短故事。我写过的最长故事，花了10个月时间采编和写作；期间我仍然进行日常故事的写作和发表。

我的多数故事发在专题版面上；新闻室里写圣诞节和母亲节的人就是我。我甚至不得不写一个人和宠物合影的圣诞节专题。如何找到好的故事思路，从而避免写狗和圣诞老人的照片呢？以下给出13种技巧。

一、跟陌生人交谈

当一个爱打听的邻居。坐到荡秋千的老女人身旁。到码头逛逛。去哪儿都别忘了跟人聊聊。有一次我报道一个葬礼，亲属还没来，我跟掘墓人聊了一会儿。“这是个无聊的葬礼，”他告诉我。“明天还有个葬礼，那人要葬在咖啡壶里。”那个人的儿女这么做，是因为他总问，“我的咖啡呢？”第二天我又去了墓地，写了个跨度一天的故事。

二、逃班

我找到好的故事，好多次是在本该坐办公室的时候。搬到佛罗里达的第二周，我正开车上班，看见一个大牌子上写着“佛罗里达皮货”。我就是想知道谁居然在佛罗里达开皮货店。我去了那家店，采访了一个老人。他刚从纽约来，建了个能控制湿度的仓库，供北方人存放皮草。

三、读墙上的文字

不管去哪儿，我什么都读——免费的药店广告单，自助洗衣店的公告板，特别是报上的小广告。有个小广告这么写，“给面容如鲜花的女孩。上周三正午时分，你离开凯西餐饮店时，我们对视了几秒钟。我是那个站在店门口一张小桌子旁的高个子。如果你看到这个条子，打电话给我。”

我打电话给他，把他找那姑娘的故事写了下来。他一直没找到她，但我的文章给他带来约40次别的约会。

四、单独吃午饭

有时候，我坐在饭馆里，或坐在公园凳子上，捧着本书，听周围的对话。听到有趣的事情，我就说，“不好意思，我听到你们说……我可以跟你们聊聊这事吗？”人们通常都乐意。

五、充实生活

注意自己的日常生活里的有趣故事。我有一个朋友在哈雷戴维森专卖店教骑摩托车。他告诉我，有个五十几岁的女人吃力地学骑一辆13万美元的巨大哈雷摩托。她丈夫买了这车，一周后自杀了，给她留下了这

笔大账单。她犹豫不决：把车卖了，还是趁这个机会试试新事物。

六、不理大人物

多数时候，我都觉得写大人物很无聊；别人早写过了。我曾有个任务，最糟糕的任务：采访佛罗里达小姐选美。我本该重点写本地选手圣彼得堡小姐，她第三次参选佛罗里达小姐了。结果我写了她的服装顾问，一个快乐的餐厅侍者，很享受水银灯下的时光。

有时候大人物不理我，这时我就高兴写他们了。有一段时间，达里尔·斯特劳贝里老上佛罗里达的新闻。我疑惑他妻子卡丽丝为什么还撑他。她拒绝和我谈，但这个故事已经编入了计划，我不能放弃。我能做什么呢？我把各种写她的文章找来读了，趁着她丈夫一个案子开庭，跟了她三天。我甚至借了辆朋友的小货车，扮成一个承包商，开进了他们家大门。虽然没采访到她，但我写了她是如何对周围事情做出反应的。

七、赞扬失败者

美梦成真的人我们写得太多了。面临失败或挫折的人更有吸引力。张力自然就在故事里了：他们要往哪里去？危机如何改变了他们的生活？

我曾写过一个人，他想在佛罗里达中部建一个生态农场和共同社区。他买下一大块土地，在一份另类报纸（alternative newspaper）上登广告，招募社区成员。找来的人都是酒鬼、吸毒者和逃犯。提供资金的是他妻子，她只肯再给他一个月时间把社区运行起来。我的故事写的就是那一个月，他正面对这个问题：毕生梦想破灭后我要去干什么？

八、琢磨“谁去？”

问自己这样的问题：谁去清空移动厕所的化粪箱？海盗队在雷蒙德詹姆斯体育场（Raymond James Stadium）的比赛结束后，谁去清理座椅底下的垃圾？我曾写过一个公共健康科护士，人称“V妈妈”，V指vasectomy（输精管切除术）。她曾获得一笔资助，而且使佛罗里达皮内拉斯县成为全国年度输精管切除术第一县。

九、到酒吧逛逛

酒吧里人人都讲故事。就算不喝酒，你也可以叫一杯健怡可乐，听听在新闻室、市委员会议甚至大街上听不到的故事。

十、逢人就给电话号码

我一般都带记者证。人们遇到我，说“哦，你是报社的。”我总是说，“是的没错。你那儿有什么故事吗？”我到处发名片：兽医诊所，地铁，加油站。他们真有故事打过来讲，有时是几年之后。现在，我的电子邮箱地址和电话印在每一个我写的故事下面。那也带来了大量线索，有些线索非常好。

十一、写节假日

我成了个希望报道假日故事的人。我视之为个人挑战：这次情人节写点什么？我提前几个月考虑，因为我知道到时候任务会推给我。

有一次独立日我写了个故事，回答这个问题：放烟花在佛罗里达是违法的，为什么还有那么多烟花？原来购买者只需签一个声明：“我只用烟花赶走养鱼池周围捣乱的鸟。”

十二、捡别人不要的故事

让同事翻白眼的任务能变成真正有趣的故事。我们曾收到一份简报，“心理疾病患者会所开放”。只有我愿意接这个故事。一群参加同一个日间治疗项目的心理疾病患者开办了这个会所。他们参加的那个项目，为了打扫和准备晚餐，下午四点至七点请他们出去。那期间他们无处可去，有些人因为流浪而被捕。他们准备盛大的开幕式时，我去了，写下了他们的兴奋及会所对他们的重要意义。

十三、寻找苹果表面的瘀伤

我曾用几周时间采访一群来坦帕的俄罗斯孤儿。每个孩子分到一个家庭住几周，期望最后能被成功收养。我跟了一对夫妻，他们准备男孩的房间，买了衣服和一把史酷比牙刷。甚至，他们去看侄子侄女洗澡，学怎么给孩子洗澡。这对夫妻五十几岁，非常想要孩子。最后，因为法律文书的问题，他们没能收养这个小男孩。

我得决定：是写那40个成功收养的家庭，还是这一对没成功的夫妻？我写了这对夫妻和他们的心碎，因为比起其余部分的光洁，苹果表面的这一块瘀伤，更能抓住我的心。

我们睁开眼睛，竖起耳朵，不再势利，见识到以前我们没听全的事，凭诚实的好奇去见识更广阔的世界——这时故事涌现了。有时，就像快乐的蓝鸲鸟，最好的故事落在自家的后院。

建立叙事团队

玛丽亚·卡里略[66]

招募作者。你喜欢到处跑，在最不可能的地方寻觅故事，而不是坐办公室。你好奇到死。你对这样的细节敏感，读者爱看，看完了笑、哭，思考。当然，你还会写得要死。

来吧，这里有个你爱干的工作。

给你的装备：一个讲故事的团队，由三四位记者组成，都是本报的最强作者，上路搜寻最棒的故事。

这是出现在《弗吉尼亚人导报》新闻编辑室里的招募海报。这份报纸在弗吉尼亚诺福克，有20万印数。我们需要想法。我们需要天赋。我们需要不坐办公室的人，经验丰富且尚未疲惫的人。我们需要一切。

我们的叙事团队就是这么诞生的。做出这个决定之前，有一场高级编辑的闭门争辩：这个主意好不好，报社有没有能力支持。回头看，这个决定很不简单——这是一家正在精简的报纸，90年代的大部分时候对专题写作的支持都不稳定。我们的团队成立前的七年里，《导报》曾两次建立专题团队——一个叫“弗莱克斯团队”（Flex Team），另一个叫“真实生活”（Real Life）。它们的任务相同：为报纸的每个版面写作，把写作技巧带到传统的专题文章里，同时也带到新闻、商业和体育故事里。它们的命运也相同：没支撑多久。

早期团队被裁减的原因，有些是《导报》独有的，有些是其他新闻机构也碰到的问题：新闻编辑室领导的政治支持不断减弱，有效的故事

写作所需的时间和精力被上级侵占，还有，“成功的新闻文章应该怎么写”的石器时代观念。

后来，一种“专题文章自己会出现”的哲学统治了报社。我的叙事团队里有一个老作者曾经历过早期团队的时期，他开玩笑说，《导报》读着像是“对你有用的东西”。专题文章成了常规新闻的衍生物而已。报纸已经失去了精益求精的愿望。我们的编辑凯·塔克相信，一个致力于良好写作的团队不止带给读者好故事，还为其他员工设立了榜样。她想为不愿当编辑但也不愿老报道市委会的老作者创造一个家园。

就是在进行这些讨论的时候，我来到了《导报》。两个月后，招募和领导这个团队的任务交给了我。16个人申请加入团队，其中有一个商业版记者，一个城市版编辑，一个军事版记者，某个从北卡罗来纳新闻社来的人，一个体育作者。他们送来简历、作品选和求职信。我是报社的新员工，所以跟每个申请人坐下来谈，努力了解他们，分辨谁是我们要找的故事作者。我们把候选名单缩小为七人，最终选定了四人。七年后我们还是一个四人团队。

我不只看申请人的作品选，还看他们的想法。他们能看到故事吗？叙事作者善于看到其他作者看不到的可能性——故事背后的故事或躲在角落的故事。我选择的人还都希望得到并愿意给别人建设性的批评。

我又加了一个标准。我给每个人一种颜色。我想要个性的多样性。最热切和最有观点的作者，当然是红色。我还选了一个蓝色（思虑周到、好奇），一个薰衣草色（创造性、无畏），和一个粉色（精力充沛、感情丰富）。那位粉色离开报社后，我们挑了个黄色（渴切、同情）。结果证明这是一个个性、兴趣和天赋的强大组合。

起初，叙事团队的聘用有时长限制。两年后可以重新申请，成功后获得新的三年时限。现在他们可以想待多久就多久。我们已经对他们进行了投资；我们想要留住他们。

我们的团队是一个整天猎取故事的叙事式思考者的小小实验室。我们每周开会，讨论写出来的文章，学习其他地方的范例。我们越来越善于判断什么能写什么不能写。

团队成员向版面作者提建议，努力与其他员工建立亲切和合作的关

系。团队为其他作者设立了榜样，很大地提升了报纸水准。

当然，恨意总是有。这种特别团队的成员必然被打上“自负”的标签，而且他们确实拥有多数记者没有的时间和空间。去年，我们启动了“故事学术假”项目，鼓励其他员工进行更多的叙事工作。每年两到三次，我们给版面记者一个月时间，在我的指导下写一个故事，成为团队的第五个成员。学术假支持了一些有抱负的主意，使得那些记者真正体会到了“怎么写成一个叙事故事”。

学术假之外，如果其他记者有出色的想法，我们鼓励他们主动去做，并且完成前期工作。然后我们帮助他们进行下去。我跟许多有想法的其他记者及其编辑合作过。也许我会指出他们想法的问题，但只是为了改进。我们一起做完整个故事流程。

我团队的故事一般发在A1版或专题版，有时发在本地版首页，偶尔发在体育版。我们讲的故事，报社的其他人很少有兴趣或时间去写。我们对新闻做出反应，以后还再次回到那个话题。我们努力带给读者意料之外的东西——无论是话题还是处理方式。

首先我们的目标是在报上多多出现，短文章和长文章都行。我们测试自己，确保我们能够讲快速故事，使用更多对话，并提升我们的实地采访。

我们也报道重要新闻。伊莎贝儿飓风（Hurricane Isabel）来袭时，叙事团队的一位成员是整合风暴故事的领头作者，因为我们想找一个能把故事讲好的人。

我出席报纸的预算会议，努力在新闻编辑室培养叙事文化。我挑战陈腐的做法。偶尔，预算中的一项还能给叙事团队一个故事灵感。

我主持一个固定讨论会，对所有记者编辑开放。我们集中讨论一个具体话题——例如故事结尾——午饭后讨论一个小时。有时我先讲，有时候我另找个人先讲。我帮助办起了一份内部通讯。一次，一个军事版记者和一个商业版记者来会上听“面临截稿期限的故事写作”，他俩都在报社几十年了。我想，“现在我可以退休了！”

两种视角，一个系列：作者与编辑的讨论

雅基·巴纳金斯基，托马斯·亚历克斯·蒂松

托马斯·亚历克斯·蒂松：

2001年9月12日，世贸大厦灾难后的第二天，我和一位摄影师开着一辆租来的卡车上路了。我们花了三周时间，从西雅图开到纽约，为《西雅图时报》写了14个故事。这个系列叫作“穿越美国”，包含了采访到的个人叙事以及照片。

9月11日，我正在写第二天要发的主要新闻故事。下午几个编辑问我，“你想不想去纽约？”一小时后，我接到我自己的编辑雅基·巴纳金斯基的电话。

雅基·巴纳金斯基：

当时我在密苏里州哥伦比亚市，每周我去那里教几天书。全国的飞机都停飞了，我困在一个大学小世界里，无法回新闻室或回家。《西雅图时报》的一个政治记者提出了初步想法：走出去，发现“新”美国。讨论这个非传统计划时，我们很快明白，问题不是写什么或如何报道，而是谁去做。新闻室里有一个人是这个任务的自然人选。最初出主意的那个记者，同意了我们的决定，真要感谢他。于是我拨了亚历克斯的电话。

蒂松：

我的反应是，“你想让我做什么？”

巴纳金斯基：

亚历克斯总是对编辑的提议不大热情。通常，我给亚历克斯某个故事想法，他花几天时间琢磨清楚，然后同意。但这次他第二天早晨就上路了。我们没告诉他就为他租了辆卡车（“9·11”这天全国机场都关闭了，这事可不容易），那时他还没同意写这个系列故事。

蒂松：

第二天，周三，艾伦·伯纳和我开车穿越喀斯喀特山脉，途中，我终于打电话给雅基说，“好吧，我们来做这件事。”但艾伦和我完全不知道要做什么。我们要在某个地方停一周，写个长故事？或者停两个地方？或者每天在一个小镇写一个故事？我们觉得有点惊恐。艾伦说，“我要一直走到华盛顿州州界，然后掉头回家。”他正是那么做的。

同时，周五我们就得把第一个故事发给雅基。第一站是华盛顿州中部的埃伦斯堡（Ellensberg）。我们头脑风暴了一下，列出可去的地方：保龄球场、教堂、商业楼、市政厅。我们决定去学校。我们跟校长交谈，听学生背诵效忠誓言。第一篇文章的开头为整个系列设定了调子：

西雅图到埃伦斯堡。小心幻觉，头疼时会有的幻觉，尤其头疼只是一种更宽阔疼痛的一部分，你没法拿手揉。

那疼痛先是击中了肚子：我看到新闻影像中，世贸大厦像山一样坍塌。疼痛刺穿了心：我看到了照片，男人女人从大厦顶部跃下，那曾是地球上最高的楼。2001年9月11日，周二，这一天结束时，我的脑子里装满了最不可能的画面，很疼。

一个声音说，“去东部。”于是我去了，不知道到底为什么。

即便旅程的意义不明，但感觉是对的。我是个行路人。当我需要做什么事，我起床然后行走。这是我的行走方式，只不过我开一辆租来的福特征服者（Ford Expedition），走了4800多公里。许多人和我处在相同的心理和感情空间中，我邀请你们在精神上随我穿越美国。就像真正的西雅图人，我们能够一起做事。

我邀请西雅图全城跟我一起走。但要是他们不走呢？

巴纳金斯基：

亚历克斯和艾伦已经列出了要去的地方，但新闻室的编辑们也拟出了自己的单子。一个编辑在办公室放了张地图，上面插满了小标。我应付编辑们的各种想法，跟图片部和新闻部商讨文章的标识图案和大标题，考虑把文章放在哪个版面。

有几个新闻部编辑抗议："美国历史上最大的新闻故事正发生着，你却想弄几个放不进头版的个人故事？"

是的。这种时候需要新闻切入感情。我相信那位摄影师和那位记者能够做到，即便谁也不知道他们会如何去做。

蒂松：

我完全不知道雅基在新闻室里进行的争辩。

巴纳金斯基：

我和亚历克斯谈的不是去哪里和做什么，而是调子。我们谈系列文章的建筑和灵魂。想法是找到美国。我相信这个系列文章必须写得个人化，但我得确保故事依然是新闻，从而使其他编辑及读者能够理解。

蒂松：

用第一人称写作对我不难。我喜欢这种感觉，词语背后有一个人，一种指明方向的意识，即便不用"我"这个词。

巴纳金斯基：

想写第一人称的新闻或表达强烈观点的新闻的年轻记者，他们应该记住，亚历克斯写这类系列文章之前，用了20年时间学习如何取舍。

蒂松：

第一篇文章发了之后，我收到读者寄来的70封电子邮件。个人化的调子和人们的感情发生了共鸣。

巴纳金斯基：

读者写来这样的话，"我希望能跟你们一起去。我去不了，但把我姑姑在北达科他州的地址告诉你们，我很愿意提前给她打个电话，请她准备一份樱桃派。"这样的话使得新闻室的其他人逐渐相信，这个系列文章值得放在头版。

如亚历克斯提到的，在华盛顿州和爱达荷州的州界，摄影师离开了。因为经费的原因，也因为其他任务的压力。头两个故事之后，就没有照片了。我终于从密苏里州哥伦比亚市飞回了西雅图，然后每天游说图片编辑和其他高级编辑。我指着亚历克斯没有照片的文章说，“天，读者看不见那个人，难道不是太糟了吗？”后来，我又认为，亚历克斯写得太好了，就算没有照片，读者也能真的看见他写的那个人。那时摄影师又回到了亚历克斯身边。从此读者的反应就更热烈了。

亚历克斯没有摄影师的那段时间，把这个系列放到头版更难了。反过来，一旦我拿到了头版版面，就得确保有故事填满它。有几次，我傍晚打电话给亚历克斯，说第二天早晨八点要一个故事。艾伦开车，他用笔记本写作。有几次主管编辑不得不插手，确保故事还能留在头版。

“穿越美国”在某种意义上成了《西雅图时报》的转折点。从此我们刊发了不少个人化的、感情丰富的亲密故事。它们的缘起可以追溯到亚历克斯和艾伦的工作。

蒂松：

雅基为我争取摄影师，我却想独自工作。一般来说我喜欢单独采访；有人在旁边有时觉得累赘。这次我没成功。不过，在丹佛机场看到艾伦时，我知道这意味着这个计划已经赢得了新闻室的支持。图片部是最怀疑的部门。

巴纳金斯基：

我当作者的近20年里，一直想要一个摄影师在身边。好摄影师——大部分摄影师都很好——看待世界的方式，是我缺乏的。他们提供了一双不会被笔记本干扰的认知眼睛。

蒂松：

雅基和我对频率的意见也不一致。我希望少写点；雅基希望多写几个故事。最后我们同意两三天一个故事。这是可以做到的，但意味着每天工作16个小时。

基本上早上我们都开车。多数是艾伦开车，我阅读《西雅图时报》

研究员做出的背景资料，还有路上看到的一切。一旦到了一个地方，我们到超市喝杯咖啡，买来能找到的所有当地报刊。下午我们去采访。晚上，我通常边想边睡，很早起来，用一到四个小时写作。然后我们再次上路，开始新的循环。

巴纳金斯基：

我坚持他们要去俄克拉何马城。亚历克斯不肯。最后他去了，写出的故事里有这么几段：

下午我们在那儿，邦尼·马丁内斯穿着正式的白袍，戴着头饰，出席她的肯色阿成人礼（Quincenera）——女人满15岁的拉美仪式，同时纪念她的父亲。

她父亲是吉尔伯特·马丁内斯神父。炸弹爆炸时，他正在一楼帮助某个朋友填写社会安全表。那事要不了多久。当时伯妮上三年级。

她老师以为是地震，要学生蹲在课桌下面。

几个小时后，邦尼放学回到家，看见哭泣的亲戚，才明白了。她只是说，“我想念他的一切”。六年过去了，她已经学会把全部悲伤概括为一句话。

这四段话说出了这个系列文章的核心。无论事件多么巨大，悲伤是个人的。摄影师艾伦发现了邦尼·马丁内斯。

蒂松：

我不想去俄克拉何马城，因为那样故事很容易陷进陈词滥调。那篇故事的开头，我写了不去的理由：“我们没打算来这里。在这里还能说什么呢？”只要没有实际到那地方，写作中触碰感伤是没问题的。感情内嵌在情境里——没必要谈论它。

巴纳金斯基：

“穿越美国”的故事，我没做多少文字编辑。我的编辑工作多数都在以各种方式问同一个问题：“你怎么知道的？”即便在这样的第一人称故

事里，我也不在乎亚历克斯是怎么感受的，我在乎的是他如何把体验带给读者。

蒂松：

这个系列的叙事主题走向，始于我们在痛苦和紧张中离开西雅图，结束于我们到达纽约。直到我们到了怀俄明州，才找到了节奏。那时，主叙事——这次旅程——开始变得清晰。每天的故事是一个微叙事，加起来构成一个大的故事走向。故事常常始于我们抵达一个镇子，结束于我们离开。我们遇到的人，他们的感情和想法，成了故事的核心张力。

随着系列文章不断发表，我们收到读者的建议，有些我们采用了。一个读者说，“你们应该去肯塔基州路易斯维尔。那地方有意思，因为那里一半南方，一半北方。”我们去了那里，计划写穆罕默德·阿里最初打拳的拳馆，或者他和伊斯兰教的密切关系。我们发现，城里的多数拳馆都关门了，中产阶级化的结果。我们找不到一个认识他的人。我们找到一个牧师，他说能带我们去阿里的拳馆原址。路上，我们见到一所老旧坍塌的房子，挂一面巨大的美国国旗。门前，两个老女人坐在摇椅里，穿着罩衣和法兰绒衬衫，戴着草帽。我们跟她们混了一下午；她们成了我们的故事。

半数以上的时间，我们最后写出的故事，和我们开进镇子时计划写的故事，完全不同。

巴纳金斯基：

亚历克斯开始说，“我认为，我们应该在到纽约之前改变航向。”我开始恐慌，心想，我怎么劝他去纽约呢？他们在宾夕法尼亚写了个车祸现场的故事，那以后，亚历克斯觉得跟真实事件更贴近了。我告诉他必须去纽约，如果他在纽约找不到故事，到时我们总有办法。

蒂松：

最后，纽约的故事是系列故事里较好的一个。

巴纳金斯基：

写这种东西的必须是很好的记者。采访的过程中，主题变得明确。系列里的每一篇文章，开头都预示了主题，使得新闻室的传统主义者更能接受这样的个人化叙事。

第三篇文章起首写道，“战争时期小老太太在做什么？一天下午，近黄昏时分，开车经过比特鲁特山区东侧山脚时，这个国家的一个新恐怖日子过去快一周时，我遇到了两个小老太太，问了她们。”

“这个国家的一个新恐怖日子过去快一周时”，这句话是果壳段，是不让故事迷失在云端的拉线。

蒂松：

系列文章非常成功，结果2002年我们又来了一次，再次穿越美国，在“9·11”一周年时到达纽约。第二个系列在写作上更好；我们有时间周详计划。不过，第二次没有2001年那次的感情冲击。第一次的成功是因为时机合适。当时读者对个人化的声音的需要最强烈，我们给了他们。

团队叙事

路易丝·基尔南

我们的团队有64个记者和摄影师，共同为《芝加哥论坛报》完成一个系列文章——“拥堵之门”（Gateway to Gridlock）。团队里有图片记者、艺术家、各种编辑。就像许多项目，这个项目始于某一个人的经验：我们的编辑安·玛丽·利平斯基和小女儿一起从佛罗里达飞回芝加哥时，经历了几个糟糕的日子。她决定，《论坛报》应该关注一下航空旅行业的问题。

系列有四部分，我写了第一篇，我也是这篇文章的记者之一。我们计划写航空旅行系统里度过的一天。我们跟联邦航空管理局（FAA）及各大航空公司进行了广泛协商，然后随机挑了个日子。纯属机遇——好运或坏运取决于视角——那天下午两个巨大的雷雨风暴团在芝加哥奥黑尔机场会合。数千人整夜困在机场，全国的航空旅行都受到影响。《论坛报》的记者和摄影师进驻全美国的机场、飞机、联邦航空管理局指挥塔及各大航空公司总部，就看接下来的一天时间能不能把这个故事做

好。

编辑们开始策划这个系列是在2000年7月，我参与进来是在8月。我们报道的那天是9月的一个周一。故事发表是在11月的第三个周末。报道日和发表日之间有九个星期——在大项目的世界里只是一瞬间。

团队叙事的一个重要策略，是在报道之前报道。确保所有工作人员出门前知道去找什么。我们团队有两个记者，日常工作就是报道航空公司，他们已经在为报道日的某些较大主题和问题作准备。例如，一个焦点是看看航空公司是否把误导性的信息传递给乘客。你为团队准备得越多，他们就报道得更好。

只要可能，团队项目的首席作者应该也当记者。如果那天我自己不去奥黑尔机场，没看见一团团揉皱的汉堡包装纸，没闻到被困人群嘴里过期啤酒味的呼吸，那我就写不出“拥堵之门”。作者的参与还建立起团队合作的氛围。如果作者不在，在机场出入口转了16个小时的记者，可能以为你躲在办公室里吸卡布奇诺呢。

无论团队多大，每个记者都应该有具体任务。你不能把人放出去，只告诉他们“搞点好的采访语录回来”。这个项目，我们给每个团队成员清晰的指令：守在行李口，或盯着2号口，或紧跟机场主管。我们希望大家理解，只要坚守岗位并作好笔记，最终好的材料就会出现。

同时我们也需要灵活性。一个记者的原计划是早晨飞到丹佛，却和其他人一样困在了奥黑尔。但他和摄影师碰上了一个女人，带着蹒跚学步的孩子，她们困住了，没有尿布。记者和摄影师跟了她一天，跟到纽约布法罗她妈妈的家里。她成了故事里的一个主要人物。

最大的挑战之一，是帮助流动记者理解我们不是做组合新闻。目标不是10个不同人的10句语录，而是品质和深度。这是许多记者做的第一个叙事项目，或者根本就是他们做的第一个项目。需要一点劝说，才能让他们认可只跟一个人聊没问题，只要那是对的人。

我们设计了一种机制，使得大家彼此保持密切联系，从报道日前一直到报道日后。大家一直在打手机。我在奥黑尔机场的一项职责是每一两小时组织一次短会。会议不强制参加；正在忙有趣事情的人可以不去。我们只是希望，束手无策或需要指引时，大家知道去哪儿求助。

通讯至关重要；通讯能大大提升故事。例如，一个记者在得克萨斯美航指挥中心，他打电话到芝加哥，报告有一架飞机已经在奥黑尔机场跑道上等了快五个小时；另一个记者去了出入口，抓到那个唯一被允许下飞机的乘客——他带狗去厕所。正是靠了我们的通讯系统，我们在对的时间出现在对的地方。

报道日后，记者把笔记交给我。我首先通读材料，划出看来有意思的东西。然后，我拟出那天的粗略时间线。我努力把所有故事整合起来，拼出大的形状。在几个地方，某个人的笔记与另一个人在别处看到的事情有所联系。例如，有人听到飞行员和控制塔的一段对话，结果我们采访过那架飞机的乘客。

我对团队提过，如果我们收集的资料中有10%-15%能进入最后的故事，就算运气好，他们听完都笑了。但结果那是个相当精确的估计。有时，数页的采访和描述缩减为一个有力的形象，比如一个人坐着，一个人躺在地上，前者的脚在后者的脸上方晃悠。

对于很可能采用的材料，我尽量再找那个记者索要更多的信息。团队项目里重要的一点是，每个记者要尽量多做自己那一块的跟进报道。实际情况是，我不可能自己完成“拥堵之门”的所有跟进报道。更重要的是，要记者继续对自己的工作负责，能减少错误溜进故事的机率。

整个写作阶段，我都跟记者保持密切联系，核查我是否正确解释了他们的笔记。发表故事前，我把最终稿里涉及到各记者材料的部分发给相关记者，确保信息的精确性。

在这么大的团队里，要大家相信自己的个人贡献有意义，不是件容易事。并非每个人都尽全力，但多数人是的。并非每个人的工作都进入最后的故事里。贡献最多的团队成员，名字列在一个框里，和故事一起刊出。

这个系列文章获得了普利策深度报道奖后，我们的编辑安·玛丽用奖金把奖座复制了很多个，每个团队成员都拿到一个。这个做法肯定使大家更能感觉到自己的努力工作得到了认可。

讲故事的摄影师

莫莉·宾厄姆[67]

文字和照片的结合是强有力的：各自为读者提供彼此无法取代的信息。可是，编辑挑选的照片往往只是文字的说明，而不是像老话说的，让图片“百闻不如一见”。为一个拍摄对象拍多张照片的摄影师，就是个叙事记者，就是讲了个故事。如果用叙事“摄影新闻”讲述复杂的深度故事，多数报刊都会提升水准。

文字编辑和照片编辑之间似乎总有一堵厚墙。把摄影师引入编辑过程对报刊有好处：考虑故事思路，寻找报道角度，决定深度叙事的策略。把摄影师引入故事思路的讨论，使得摄影师真正成为故事团队的成员。在新闻行业里，摄影师常常被视作二等公民。摄影师并非个个是天才，但作者也不是。不像多数编辑和许多作者，摄影师必须离开办公室，日日闯进粗糙的世界。

摄影师直接把故事荐给报刊，这是很难的事，几乎不可能。故事编辑可能喜欢摄影师的故事想法，然后雇个作者来写，但照片编辑不喜欢别人插手说这故事用哪个摄影师。自由摄影师可能完全失去自己的故事。报刊行业里文字和照片之间的这个隔阂，意味着一个错失的机会。摄影师看待事物的方式跟作者不同，看到的事物也不同。

编辑常常告诉摄影师，如今的预算限制比往年严多了。故事的拍摄必须是一两天的“短平快”。有些杂志以前给摄影师一周时间拍一个故事。减少拍摄预算，意味着故事视觉呈现空间的缩减，而视觉呈现是能增加深刻意味的。在这样受限的工作环境里，失去的是什么？

失去的是视觉叙事的圆熟。好的摄影新闻需要时间。在广告业中，图像的威力得到广泛承认。但在摄影新闻的真实世界里，做出“一切尽在不言中”的审慎图像花的时间，比在广告工作室里多得多。摄影师必须鼓励拍摄对象打开心防，让事件在眼前展开。这个过程不能操之过急。作者能重建错过的关键场景，摄影不能。

图像和文字之间的创造性张力也失去了。虽需大致相应，但两者不必在同一轨道。摄影师拍摄的若是文字未直接处理的事物，读者常常所获最多。在只带一张图片的故事里，摄影降格为图解，重复文字已然传递的信息。这是对读者的损害。

编辑应该给摄影师时间，去探索故事，挖掘视觉元素，找到对的拍摄对象，取得那人的信任，让那人忘记自己正被拍摄。摄影师需要时间跟拍摄对象相处，无论他们做什么，只要跟故事主题相关，但不是在他们接受采访的时候。作者采访人物时，是拍摄上乘照片的最糟糕时机：人物坐在黑暗的角落里，张着嘴，做出各种表情，翻白眼。

有些图像自己说话，有些则需要较长的文字说明。我发出照片时，附上的文字总是比任何报刊可能用的长得多。有些图像的意义更具隐喻性，或只在读者知道一点信息后才看得明白。这种图像需要解释。但这引起了一个问题：作者和编辑的心态使摄影师无法推荐故事，同样也使这种解释文字地位不稳。有时，刊登照片的故事误解了摄影师的意图，尤其摄影师是自由职业者时。如果图片是从摄影师代理商的“库”里买的，而非报刊直接找摄影师拍的，则更可能发生这种事。有时候我们能跟自由作者合作，但若编辑不喜欢文章，我们的照片也就白弄了，无论有多好。

最好的情况是，作者和摄影师协同做一个故事。就像婚姻，摄影师—作者关系可能是美好的，也可能勉强过得去，也可能是十足的失败。成功的合作需要相互理解及清晰流畅的沟通。作者和摄影师无须粘在一起，但必须每天或每周交换各自积累的信息。在摄影师面前，和处于采访中，人的表现不同。他们可能对摄影师说一句不经心的话，或者对摄影师交心，于是就有了故事里的一个核心句子。

摄影师拍摄人物周围的一系列图像时，常常能看见故事的更宽语境。同时，作者通过采访、调查和观察搜集的信息，能帮助摄影师准确理解视觉故事和文字故事如何啮合。摄影师和作者都寻求真相，但方式不同。

文字和图片的真正合作能提升每一个故事。这种合作关系把摄影师整合到故事的进程里，培育这一领域的沟通。优质的摄影，尤其是靠人物和情景的微妙意味讲述的视觉故事，所花的时间与优质的写作同样多。

叙事颠覆家：启动叙事小组

鲍勃·巴茨[68]

我所在的报纸《匹茨堡邮报》（Pittsburgh Post-Gazette）并非波特兰《俄勒冈人》或《巴尔的摩太阳报》那样的叙事新闻温床。国内许多新闻机构还不是特别支持叙事写作。不过，这种组织的雇员依然可以提高自身的写作，甚至把故事偷偷塞进报纸。

第一次参加叙事作者会议时，我已经写了14年专题文章，但与会经历仍根本性地改变了我的工作。我回到匹茨堡，跟写作指导彼得·利奥（Peter Leo）共同传播纽曼会议的精神，从根上发起叙事者的革命。

我们的报纸已有一个内部培训项目。我已参加邮报大学（Post-Gazette University）的讨论多年。那些讨论加起来也没起到多大作用：帮助《邮报》蜕变为另一家《俄勒冈人》。彼得·利奥鼓励我组织一个写作小组。我想先从少数同道者（我知道对叙事报道感兴趣的人）开始。我们有目的地邀请了若干部门的摄影师和作者，但没邀请编辑。我请一位摄影师共同领导小组，部分原因是摄影在我们的叙事观念里很重要。

第一次会议，我们甚至没有打开会议室的电灯。我们不想引起注意。我们自称“叙事颠覆家”。我们可以讨论心中向往的写作，不用担心某个编辑说，“是个好主意，鲍勃，请在三天内写出来。”第一次会议仅六人参加，只一个议题：我们怎么能停止抱怨报纸新闻如何糟糕，实际为此做点什么？

彼得·莱奥提议办一份内部通讯，报社内部的地下报纸。《格外！》（Extra！）第一期的头版故事宣布叙事颠覆家的诞生。我们暗示不希望编辑参加，希望每个记者感觉舒服。后来我们放松了一点，几个编辑参与了进来。第一次公开会议时，出席人数很多；对叙事的兴趣比我意识到的要大。

会议搞了几个月后，我担心“叙事者”（人们这么叫我们）正在成为另一个说得多做得少的组织。这时某个编辑给了我们第一个项目。2001年初，一个新的棒球场在匹茨堡建成开放了。《邮报》已经报道这个棒球场五年了：从税收法案的通过，到整个建造过程，直到种植草皮。开放日来了，却没东西可写了。这个故事成了谁也不想写的东西。那天在零嘴吧（snack bar），本地新闻编辑汤姆·伯德桑对我说，“嗨，巴茨，这周末球场要开放了。你和你们的那个小组来写吧，怎么样？”

这不是友好的邀请，而是挑战。我答应了，或许有点蠢。我召集我们的小组，跟他们说了。我说，“如果我们相信叙事，那么这是我们的机会。”大家都同意。距开放日只有一周。我们从未一起写一个故事，更不用说大故事。我们坐下来仔细计划报道。我们决定采用“局—局”（inning-by-inning）的结构，从第一掷开始。

我们没有马上决定如何协调报道，而是勾勒出叙事报道的基本面。我们给出例子：“我们不想采访带儿子来看球赛的老爸，然后记下诸如此类的话：‘带吉米来这个历史性场合对我非常重要。'我们想要见证这样的场景：吉米说，‘爸？’然后掷出他的墨西哥玉米片，因为他已经吃得太多。”这似乎有点初级，但对那时的小组不是。我们预先跟文字编辑、图片师和设计师谈了，这样我们写的故事不会惊到谁。

开放日那天，几个记者和四个摄影师来到棒球场。我是临时团队头头儿。他们眼里都有“发现猎物”的目光。我们能得逞吗？我们找得到每一局的材料吗？我们知道去找什么吗？结果我们的好材料多出所需。

回到新闻室后的合作很漂亮：一个体育记者和一个“硬新闻”记者一同坐在电脑前，这种事很少发生。一个艺术版作者和一个年轻实习生一起干活。故事从A1版开始，开头是第一次投掷，配一张错位的照片：一名观众的脚挤在场地边，小小的投手在远处。这张照片既抓到了球，也抓到了球迷在开放日的心情。

我们只用了几小时就写出了两版的故事。故事远非完美，但的确是个故事——文字和图像的实验性故事。我们搞了个小组饰针，标志着我们在新闻室的信誉。也许某些同事不希望我们成功，但这个故事刊出后，他们肯定会想，“我不确定这小组是干什么的，但至少他们不只是谈论写作。”

《邮报》和其他报纸的同仁都给了我们正面反应。“读完才明白，”一封信这么说，“只是买张票坐在位子上，错过了多少棒球场的气氛。”读者的反馈也证明，我们写出了报上不常见的动人场面和画面。读者有点吃惊，多数很高兴。一位自称“长期订阅者”的读者写信给拍摄首张照片的摄影师史蒂夫·梅隆，抱怨道，“主场开放日来了36984观众，不知道为什么，你拍了……一个怪胎的又大又肥又丑又臭的脚！”

随后那次小组会议，我们解析了这个故事。然后小组又写了几个故

事。劳动节——我们知道报社喜欢在这天出个专题——我们想了某些相当疯狂的主意，然后敲定写一个人物小传系列，还有他们生意用的工具。获得几个编辑的同意后，我们写了一个出名的烧烤师傅，他的烧烤铲已经用了10年；还有一个女人，本地地板装修行会的首位非洲裔美国人成员。有人送她一台塑料瓷砖切割机，期望她成功，她做到了。故事发在第一版上。这不是个完美的叙事，但具备重要的元素：实地采访，优质写作，摄影师和作者的密切合作，真正的人的元素，以及深化的含义。

维续这样的小组并不容易。你最想招募的人——最有才能的记者——是新闻室里最忙的。《邮报》走了几个年轻记者，小组失去了能量。即便没有联合任务，叙事小组也可以是个强大的资源。我们共同阅读和讨论文章和书籍。记者和摄影师介绍他们的工作，我们研究怎么能改进它们。某种意义上，我们的小组提供了记者向往的记者—编辑关系。同时，在编辑会上不说的事情，我们也自由地谈论。我们分享不成熟的想法，因为在这里不会有人笑你，也不会有人要你马上把故事写出来。

第九章　在报刊业规划职业生涯

王宇光/译

不论在杂志亦或图书领域，最畅销的作家并非是最优秀的，但却是最执着的。除非你被指定报道一个选题，一份完美的手稿并不意味着大功告成。写作本身已很艰难，但动笔之前、写作期间以及完成写作之后如何营销这部作品依然要靠你自己。

这意味着时间、以及各种人力、职业以及资金上的风险。《随机家庭》一书的作者阿德里安·妮科尔·勒布朗这样描述自由职业：

“你确实是在赌博。即使你赢了头奖，也不见得盆满钵满。它或许会让你血本无归，但这是你自己的选择。花费时间在你所在意的事情上，这便是收益。你所付出的代价是必须向所有人——包括你的信息源、你的编辑和你的读者们——证明你的故事值得一读。你必须对自身和选题充满自信，因为你还要说服一大群人。一旦你获得了几次成功，事情便会变得顺畅起来。”

在本书的最后一章，一位经纪人、两位编辑以及五位作家将阐明如何令营销顺畅运作。

马克·克雷默，温迪·考尔

做自由撰稿人

吉姆·科林斯[69]

自由职业的叙事作者从来不易谋生，由于杂志产业的近年变化，就更不容易了。上世纪六七十年代，是叙事新闻在《时尚先生》《滚石》和《纽约客》这类杂志上的黄金时代。自那以后，越来越少的大杂志发表叙事长文了。《滚石》坚持了更长的时间，但发表的叙事文章短得多了，而且转向了名人文章。

依赖订阅的杂志不再有能力抗衡依赖广告收入的杂志。最繁荣的杂

志，多已不是《哈泼斯》（Harper’s）和《大西洋月刊》这样的综合性刊物，而是垂直刊物——涉及面狭窄且定义清晰，提供某个小天地的信息。《户外》（Outside）和《田园和溪流》（Field&Stream）的成功，是因为它们为广告商提供了特定的读者群。自由职业作者的多数机会来自垂直杂志。我们都渴望名字印到《大西洋月刊》的作者栏里，但多数作者不是从那里进入杂志世界的。有些垂直刊物，如《悦游》（Conde Nast Traveler）和《国家地理探险》（National Geographic Adventure），发表优质的叙事文章。

刚当自由撰稿人时，要用跟写作相当的时间去投稿（及接受退稿）。我只知道一个作者，一开始就全部生活都靠自由职业的收入来支撑。毕业后他就当了全职自由撰稿人。第一年，他卖出了58篇文章，挣了30000美元。他的大客户是《今日混凝土》（Concrete Today），一本产业通讯杂志。他能写的都写，无论贵贱。《魅力》（Glamour）的一篇文章为他挣了5400美元，但他也为妻子参加的亲师会写便宜的通讯文章。《魅力》是他的突破口。很快，他固定为这本杂志写稿，而且《魅力》的编辑把他介绍给了《时尚淑女》（Mademoiselle）。现在他写的少了，但挣得多了。这是他努力得来的。

通常来说，大家是先有个职位，如刊物雇佣的作者或编辑，再慢慢转向自由职业。他们先业余写点文章赚外快，培养自由职业的基础，自由职业的收入达到每年25000或30000美元时，再转为全职的自由撰稿人。对于多数自由撰稿人，某几个报刊或合同带来大多数收入。我为《全美航空》（US Airways）写一个月度专栏，每一篇挣1800美元。这就为每年的家庭预算提供了近22000美元。我知道我还可以每年写两到三篇专题长文（每篇三四千词）。这个收入，再加上一点写书的预付款，我的年收入在50000美元左右。

杂志的稿费差别很大。有些校友杂志特稿的稿费是一词一美元。这也是《波士顿》杂志（Boston，一本精装地区性杂志）的稿费标准。航空杂志通常也为特稿开一词一美元，但栏目文章的稿费可能只有一半。一词一美元或许令人向往，但已经很长时间没涨了；我15年前向往的也是这个数字。最好的杂志开的稿费是一词两美元，或者更高（有时高得多），但一般来说只开给成名的一流作者。

机上杂志是叙事作者的一个大市场。我的《全美航空》编辑只定了

一条规矩：不要写死亡、受伤、坏天气，或任何提醒读者他们正在坐飞机的东西。这种杂志会冒险登一点商务舱乘客感兴趣的好玩另类题目。你可以写一篇关于“小人眨眼”（Tiddly Winks）成为百万美元产业的叙事短文，因为那是一款在亚洲最热卖的游戏。

寻找潜在客户时，不要以封面判断杂志。细读每一种貌似有趣的杂志。特稿有多长？作者名字印在目录上了吗？作者的资质如何？编辑看上去允许个人化的声音吗？文章体现出深度、创造性和复杂性了吗？

一旦列出了潜在的杂志客户，为每一本杂志细化你的故事创意。投稿之前就开始为故事进行采编。不用等到任务敲定之后再动手。我们知道“自由撰稿人”可能意味着一个陷入中年危机的居家爸爸，但其他人不知道。接近潜在的故事人物，说“我正在为一篇文章收集资料，我觉得这文章真的很有意思。”多数人很有兴致谈论自己的生活、工作和困境。表现得亲切和自信。诚实地回答他们的问题，但不要一开始就道歉：“还没人约我写这篇文章，但是……”

要想把故事创意成功地投出去，你必须预先做点研究。你需要说出人物是哪些人，放进至少一个你可能用的好场景，描述大致的故事线——推动故事的某个戏剧性元素，清晰的开场和结尾。你可能得先花好多周末和晚上试着干起来。你不知道会不会有回报，但别无他法。

跑腿的事完了以后，坐下来，认真考虑你的投稿策略。你要售卖的不只是故事创意，还有故事背后的含义——为什么这个故事适合这本杂志？例如，把故事试投给一家地区性杂志时，谈一谈故事的潜台词揭示了这个地区历史元素的微妙变化。

首先，读杂志。如果附近实在找不到，打电话给杂志社索要样刊。研究刊物的栏目。短篇叙事能够满足多数杂志栏目的需求，包括美食、旅行和时尚。编辑倾向于注重特稿，但也必须填满每期的栏目版面。把故事投给那些版面能提高你的命中率。

有效率地规划时间资源。要想靠自由职业谋生，让工作一举两得是唯一出路。例如，我为《全美航空》写的月度专栏名为《怎么回事》（How It Works）。写那本科德角棒球联赛的书时，我想要使用专栏里的部分材料。早先我写过木球棒和铝球棒的物理特性对比。18个月后，书刚上架，我又发了一篇文章，写的是主要棒球联盟的人口分布变化和

年度棒球选秀。

你的试投要能说明你已掌握叙事的基本技巧。用闪光的细节使人物生动起来。确保那些细节能说明，为什么这个人配得上故事里的核心位置。考虑你提出的特稿和栏目长文的戏剧潜力。一篇成功的特稿要包含冲突或张力，并在叙事的过程中得到解决。

在试投信里，只附上一两篇过去的作品；编辑的工作很繁重，看不了更多。只有能增强你的竞争力时，才附上旧作品。旧作品应当属于你正提议写的那类作品。如果你试投的是需要采访的非虚构叙事，就不要附私人散文——即便写得很好。那种散文不能向编辑展示你的采访技巧和聚拢事实的能力。旧作品要能证明你的能力：用故事进行思维，清晰的写作，顺畅的过渡，深化故事以求得意义。旧作品是用于证明你的专业性；糟糕或无关的旧作品还不如没有。

我当《洋基》杂志的编辑时，每周我们收到50到75份试投——试投信或文稿。其中一半以上不适合这本杂志。剩下的大部分只给出了话题简述，没说出为什么我们应该选择它们。我们很少收到展示了采访证据的详细叙事试投，甚至实习生也能辨认出它们，知道把它们放在“编辑细读”一堆里。我从那一堆里甄选，寻找作者声音的痕迹。我寻找的是激情，一种作者真的想讲某个故事的感觉。

新手可能因为一稿多投而遇到问题。编辑喜欢作者只考虑自己的杂志。每一份试投都要为具体的杂志量身定做。如果你的主意适合多个杂志，作出相应的剪裁，一家家按次序试投。每一家杂志应当收到一份独特的试投。先投给首选刊物，注明，“我觉得其他杂志也可能对此感兴趣；这是个时效性话题。能不能在一个月内给我答复？”如果没有收到答复，再去投下一家杂志。重要的是，别让拒绝打击到你或延误你的投稿。

这里有几个策略，可以帮助你第一次接触某家杂志时提高命中率。

想一个只有你能写的故事主意

把你的生活经历、专业技能和个人及职业资源考虑进来。考虑你居住的地区，你的社区，你长大的地方，你周末做的事情。你生活中的独特领域带来只有你才有能力写的故事。如果你有自己独特的渠道，编辑

也没办法找别人做这个故事。

跟进

如果编辑拒了你，说，“我们正在做一篇类似的文章”，为自己标注一个跟进的提醒。如果六个月后那个题目没有出现在杂志上，给编辑写一封友好的电子邮件，附上最初的试投信，询问是怎么回事。也许他还对你的想法感兴趣？

从小处着眼

为了在行业里站稳脚跟，报纸记者写较为重大的题目。转到杂志工作上时，他们常常相信必须找到更重大的话题。杂志编辑不是这么想的。他们感兴趣的不外乎是这样的故事：能告诉读者世界怎么运作，人们怎么看待世界，怎么在其中生活。杂志照亮日常生活。精彩的叙事常常写的是揭示性的小事件。

考虑周年性的关口

季节性的关口和事件的周年纪念日是杂志文章的好机会。对于周年性的主题，月刊比报纸更为灵活。每年春天，科德角的大肚鲱洄游只持续两周，但写这件事的文章可以发在4月号或5月号上。记住有些杂志的时间线很长。《洋基》的标准交稿截止期限是在发表前五个月，提前一整年甚至更长时间交稿也不是很罕见。幸运的是，作者可以在稿件录用时收到稿费——多数好杂志都是这么做的。

最成功的少数人之外，大多数自由撰稿人大概都需要为各种杂志写稿，接受各种各样的任务，而不是只写严肃的叙事新闻。我的目标是逐渐提高其中的叙事比例。如果把自己投入到这项技艺里，无论从个人抑或金钱的角度，工作的挑战和回报将越来越高。

不停手：作者的时间管理

斯图尔特·奥南[70]

约瑟夫·科纳尔（Joseph　Conard）是一位多产作家。他说写作只有

两件难事：开始写，不停手。他说的绝对正确。每个作家迟早都要做大的独立项目。要成功，你必须找到时间，挤出时间，甚至偷得时间。正因为项目是独立的，没人能帮到你，或催促你写完。想要写完就必须为自己立下规矩——不停手。

刚开始写作时我还是个全职工程师。写短故事和小说时，我经常半途失去兴趣，就此放弃。作家应该把事情做完，无论喜欢与否。即便失去了对作品的爱，你也能回过头来改进它们。丢弃会成为你的坏习惯；一定不要。

戴维·布拉德利（David Bradley）是个很棒的虚构作家。我从他那儿学到，所有的初稿都是狗屎。有时，认清自己的初稿是一件伤心事。你已经一点点推进，很仔细地写，在纸上写出了漂亮的句子和出奇的意象，创造了正确的氛围。结果还是狗屎般的初稿。但这不要紧；你还有时间修改。

我研究了小说家约翰·加德纳（John Gardner）的私人文件，看过《格伦德尔》（Grendel）这样的奇妙小说的早期稿子。它们写得很糟糕。就像多数好作家，他不会写作，但却具备重写的能量和决心。每一部小说，他都写了一遍又一遍，直到写成我爱读的那种生动、持续的梦。我们怎么能效仿他呢？我们怎么能不停干下去，即便是为别人干活？

规则一：

自己对自己负责。有些作者自己立合同：我将于某月某日出版这本书。我认识的一个作家，奇普·斯坎伦（Chip Scanlan），真的签署这种合同，订到办公室的墙上。

规则二：

永远随身带着手稿。我总是把正在写的东西放在身边。只要有一点时间，我就可以写几句。即便只是带上一张记着最新那句话的卡片，也能用五秒钟时间扫一眼，琢磨下一句是什么。过去当工程师时，我每天上班时都对自己说，“今天我要写一句话。”

演员的一个窍门是永远带着台词，从而随时能更深地研究角色。你

对自己的手稿也要这么做，从而能随时更深地进入材料。不知怎么回事，写作在肉体上的贴近，能帮助我保持与之的联系，无论我正在用心上班，跟家人相处，或是跋涉在每天两小时的上下班路上。

规则三：

抓紧午饭时间。抓紧生病的时间。如厕时也思考你的写作。抓紧所有可能的时间考虑你的作品。

规则四：

永远带着一个笔记本和一支笔。

规则五：

带上你的人物。我常常变身为笔下的主要人物，努力钻进那个人的视角。我会整天想象，那个人如何看待我看到的事情。如果主要人物是一个等丈夫出狱等了25年的女人，我会走进一个旅馆大堂，看每一个人都像看一个享受自由的人。

规则六：

永远不要把稿子扔开太长时间。如果好几个星期不去写，你就永远写不完。现在我全职写作，我的目标是每天写一页。过去我有正职时，一天一段就很好。每天我最多只能写五小时，无论有多少空闲时间。我在最好的时间段写作，然后用剩下的工作时间去修改、研究或核查事实。

规则七：

写，不要聊。刚开始写一个东西时，忍住不要对之谈论太多。有时，聊着聊着作品的神秘性就没了，结果你失去了热情。

规则八：

问问别人知道什么。如果你写的东西需要信息或线人，询问你遇到的每一个人。

规则九：

隔绝自己。午饭时间别让人能找到你。其他人都下班回家了，你要继续坐在桌子前；或者比所有人都早到。那个时候你干自己的活。

规则十：

仔细为时间做预算。如果你不上班，把最好的时间用于大项目，不那么要紧的时间用于谋生的活计。弄清楚你的黄金时间段是什么，规划日程表，把黄金时间用于你最在意的工作。

规则十一：

把最强的力和最棒的措辞留给自己的写作。你雇主的工作要做好，但自己的要做得更好。

规则十二：

永远不要迫使自己从写停了的地方开始写。方法当然就是，永远不要停。把这个事放在心里。每次你停笔时，写一个小注或提醒，帮你第二天往下写。

规则十三：

写在纸上。世上的一切研究和采访都没有意义，除非词语在电脑屏幕或纸上一个个出现。

规则十四：

采取极端手段。以前我真的用尼龙绳把自己绑在椅子上，强迫自己盯着光标。修改时，我发现自己保留的句子里，感觉糟糕的日子写的，和轻易顺畅的日子写的，数量一样多。

有多长时间，就坐在那里多长时间。用尽可能的力气把自己送进那张椅子。一旦你坐下来了，稍稍放松点。罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）说得最好："写作的艺术，就是把裤子放进椅子的艺术。"如果你被绑在椅子上，就会容易不少。

规则十五：

记下你的梦。我曾经半夜醒来，然后得到了完整的短故事。

规则十六：

觅得时间和空间。你写作的桌子必须舒服。用灯光、音乐、暖和的毯子或屏蔽噪音的耳机，把你的桌子布置成一个每日度过时光的舒适场所。

规则十七：

享受写作。你不可能确定，正写的书能不能写好。你必须享受写作的时光。稿子离开桌面后的一切事情都不是真实的。桌面上发生的一切都是真实的。如果你的书赢得了国家图书奖，挣了几百万美元，那很棒。如果彻底搞砸了，六个月就停印了，也很棒。无论怎样，书本身一个词没变，没有更好或更糟。

评委会的心得

杰克·哈特

和以往一样，2002年普利策奖的专题写作评委，是最后离开哥伦比亚新闻研究所会议室的。最后那个下午，我们已经挑出了三个最终候选。我们坐在桌子周围，筋疲力尽。桌子下面，已经排除的落选文章堆成了山。最终候选都是叙事文章，大约半数的入围文章都是。

《芝加哥论坛报》编辑吉姆·沃伦向大家提出了一个问题：“经历了这个评选过程后，对于专题写作，我们学到了什么？”以下的列表是我们的心得：

（1）言之有物。

（2）对受害者的故事持怀疑态度。

（3）有叙事结构。读一本剧本写作的书。

（4）尽量清晰地组织文章。

（5）有一个戏剧性引擎。

（6）不墨守成规。

（7）考虑故事的卖点。读者会从故事里得到什么？

（8）不要制造假英雄。

（9）不要惧怕表现复杂性和歧异性。

与代理合作

梅利莎·费伊·格林

写了一段时间报刊文章之后，你开始觉得2000词的文章有点荒谬。很快，10000词似乎也不足以捕捉想讲的故事。你渴求越来越多的词。为什么不写20000词？或10万？是时候考虑写一本书了。

该如何让出书的想法离开你的书桌，送到出版社选稿编辑的手上呢？纽约的出版世界如迷宫一般，疯疯癫癫，政治化，博学，时髦，市场驱动，痴迷名人。在这地方行走你需要帮助。你需要一个文学代理人。想象文学代理人是房产经纪人，你是卖房子的房主。第一件事是收拾房子。打扫地下室，清理衣柜，给地板打蜡。你要让房产经纪人觉得：（1）这是颗宝石；（2）会有很多人感兴趣；（3）我们会卖出最好的价钱；（4）甚至，我心里已经有了买主。

你提交给文学代理人的资料必须闪耀光芒。第一句话应该像一个梦，流向第二句话。第一页的最末一段最好引人入胜。好的代理人极度忙碌，桌上堆满了稿件，电话响个不停，助手们在联邦快递和复印机之间奔来奔去。每天11点到14点，代理人和编辑在小饭馆吃午饭，吃橄榄油面包和紫苋苣。他们从来不读出版了的书，老是驮着没出版的稿子和出书提案，在地铁里读，在出租车里读，在小饭馆里等编辑时读。

我的代理人每天收到10到20份提案。你的提案必须挤过一个极窄的窗户，赢得代理人的注意。有四种攀上这个窗户的办法。

一、在代理人阅读的报纸或期刊上发表文章。例如，我的代理人订

阅了至少一打主要报纸，用来搜寻好作者。如果你发表了真有意思的文章，代理人可能打电话给你。这是找到代理人的最容易办法，也是可能性最低的。

二、成功的作者把你推荐给他们的代理人。如果能这么做，那是很棒的办法。

三、在《文学集市》（Literary Marketplace）或类似的出版指南上寻找代理人。这是最难的路径；你的提案会落进每天10到20份的那一堆提案里。一般地说，100份主动提交的提案里，代理人最终决定代理的还不到一份。但这种情况确实有。

四、通过代理人代理的书找到他们。这是我的代理人给严肃作者的建议。到一个大书店，找到你的书应属的书架。找跟你的书最相似的书，读里面的致谢一节，找出代理人的名字，把书带回家。读完书，然后给代理人写一封私人信件，谈谈那本书——当然也谈谈你自己的书。

代理人找的东西有两样：写作能力，看清更大图景的能力。作者是否了解这本书关注的特别领域之外的地貌？作者真的明白这本书的意旨？这本书的前提是什么？优秀的文笔之外，驱动这本书的是什么？回到房产的比喻，文学代理人没时间应付破败的房子。他们要的是能销售的东西。

这并不容易，但作者和代理人确实能找到对方。一旦碰上了代理人，就到了下一个阶段：准备你的出书提案。也许在找代理人的同时，你已经写出了完整的出书提案，但是，给编辑过目之前你还得大大修改一番。我的每一份出书提案都花六到十个月写完，并且超过一百页。这是一种折磨，但我的代理人坚持要我这么做，因为他希望作者周详地考虑整个计划。这是一种保护，保护作者、代理人和出版商，以免无法结出成果的书伤害他们。

我的第一本书是《为墙板祈祷》（Praying for Sheetrock）。它的提案列出了书的完整故事。包括了内容目录和六个样章。这里有个逻辑问题：记者和非虚构作者怎么能在调查尚未过半时就写出六章呢？答案是：提案不是非虚构写作。我把我的出书提案设想为：主题是“史上最出色的非虚构书籍”的出色的虚构作品。当然，在做完全部调查前，你不知道写完后的书是什么样子。记住你将会重写——也许重写许多遍

——议案里的章节。出版商知道你还没写那本书，也知道你没做完调查。他们只是需要一个有根据的估测，一种做事的味道。

例如，《为墙板祈祷》的提案没有提到白人。作为游客、法律援助工作者和朋友，我混迹佐治亚州麦金托什县的非裔美国人社区里已有10年。写那份提案时，那里的白人我一个都不认识。最后，那本书里的一半事件和人物来自于白人社区。那就是说，我的提案大概射偏了50%。

我决定写第二本书《庙宇的炸弹》（The Temple Bombing）时，《为墙板祈祷》已大获成功。我想，“出版商爱我，我和代理人编辑相处甚欢，一切都搞定了。我只需告诉他们下本书写什么。”但我的代理人说，“去写一份出书提案。”我震惊了。我气呼呼地说，“我打赌，詹姆斯·米切纳（James Michener）有了新书的想法时，只在鸡尾酒餐巾上写下‘波兰’送过去，他们就给他800万美元。”我的代理人说，“你说的对。詹姆斯·米切纳是那么干的。现在去写你的提案。”

好书是怎样炼成的

海伦妮·阿特万[71]

想想你读过最好的肇始于报刊文章的非虚构书籍。因为什么，它们成了那么好的书？为什么那个主题值得写10万词？考虑写一本书时，这是要问自己的第一个问题：这个话题拥有一本书的活力吗？

有时，某个主题很复杂，需要的词数远超过一篇文章的容量。杰夫·图宾（Jeff Toobin）的《巨大的阴谋》（A Vast Conspiracy）写的是克林顿弹劾案，全书超过400页——大约15万词。劳里·加勒特（Laurie Garrett）的《临近的瘟疫》（The Coming Plague）约有30万词，多数词有点惊悚。这种主题需要书的长度。

另一类书的故事，存活期超出了发表的那一刻。约翰·赫西的《广岛》，雷切尔·卡森（Rachel Carson）的《寂静的春天》（Silent Spring），卡尔·伯恩斯坦（Carl Bernstein）和鲍勃·伍德沃德（Bob Woodward）的《总统班底》（All the President's Men），这些书是应时的，却也拥有长久价值和重要性的主题。它们都还在加印。即便是未达此高标准的书籍，其话题的有效性也必须保持三年。若有了需要写10万

词的故事雏形，你就必须具备使之开花结果的写作技巧和风格。毕竟，作者需要读者投入一段较长时间。

就一个主题发表了几篇报刊文章后，作者对此主题的视野会变得较有分析性、思想性和个人性。亚当·佩特曼（Adam Pertman）的《收养之国》（Adoption Nation）和汤姆·沃尔夫的《真材实料》就是如此。佩特曼先是为《波士顿环球报》（The Boston Globe）报道收养孩子的故事，随后，他对收养的个人经验构成了一本丰富的书。在《真材实料》的例子里，起初是一群宇航员如何进入太空计划的文章，后来成了一本主题是“男子气概”的书。把叙事新闻扩展为书时，作者能够——也必须——写出自己的观点，比如，对报道和调查的看法，对事件意义和影响的分析。

也许你已经就书的主题写过很多篇文章，但写书时你很可能要做更多的采访。我在灯塔出版社编辑的最早几本书里，有一本是菲利普·温斯洛（Philip Winslow）的。他是个记者，一直在报道地雷的事情。我们动手做这本书时，他已经在非洲采访了18个月，但这本书需要一种不同的采访方式，他只好又去了非洲。他需要找到此书的中心人物。他在安哥拉的难民营里住了四个月，重点考察一位被地雷炸伤的女人。枯燥的统计数据背后需要那样一位人物。他希望读者了解地雷问题的大故事，也希望读者了解那个人。

书籍长度的叙事要获得成功，就必须拥有强大的叙事推动力、发展的人物和推进的故事。出版商对短故事集的兴趣小得多，因为不好卖。许多《纽约客》的作者出集子，但《纽约客》是个例外。它成就作者的方式，其他任何报刊都做不到。

大型商业出版社依赖少数大卖的书，弥补多数卖不动的书。小型的独立出版社在激烈的市场里寻找牢靠的书——虽然只能卖到中等水平。灯塔出版社的许多书成了大学教材，二三十年后还在印刷。

过去，多数非虚构书籍的销量在两万和三万之间。现在，很少书卖这个数量。若一本书卖出三万册，灯塔出版社这样的小型出版社仍会激动，但兰登书屋已经不为所动了。商业出版社寻觅的是有潜力卖出远超那个数字的书。它们必定把注意力放在最有可能成功的书的营销上，而不是谨慎地编辑、周详地营销每一本书。产业机制使得一丝不苟地编辑

书籍不可能得到太多青睐。

当然，多数出版的书籍最后卖不到几十万册。为了对付这种情况，大出版社经常止损——即便合同已经签了，作者已经递交了书稿。若认定某本书不大可能好卖，就只印很少，也不怎么推销。结果，10年前可能卖两三万册的书现在只能卖五六千册。

第一次出书的作者大概只拿到5000或7500美元的预付款。如果出版社觉得某本书将成为下一本《公民行动》（A Civil Action），作者也许能拿到15万甚至20万美元。出书时不要只想着预付款。寻找你真正信任的出版社，能跟你同进退的出版社。出第二本书比第一本难得多。对于许多首次出书的作者，最好选择一家作者较少的出版社，以免你被冷落。无论预付款多么丰厚，若出版社抛弃了你的第一本书，再想出第二本可能就难了。

出书：从主意到合同

吉姆·科林斯

我有了写一本书的主意：用叙事来描绘科德角联赛（Cape Cod League）——全国最好的大学棒球手夏天聚集于此。我打过大学棒球，知道这个联赛的神秘气氛。我放弃进入棒球大联盟的梦想已经20年了，但仍思忖怎样才能达到那个级别。一个20岁的全明星选手，突然身处一群20岁的全明星选手中间，第一次明白自己到底是什么水准，这种感觉是怎样的？我兜售这个主意的经历——固然只是个例——也许能带你一窥图书出版世界的神秘运作。

当杂志编辑和作者数十年了，写这个出书主意的提案却是我第一次真正在图书市场推销自己。我还没做完调查，不想勉强写几个样章，于是写了篇推测性的图书提案。提案里只是说，“这个是联赛及其历史。这个是奖金。这个是赛季的典型过程。”许多地方我用心写到最好。

我原是《洋基》杂志的编辑，这本杂志在新英格兰挺有名气。此时我刚刚离职了。我主要是个地区性的作者；我从来没有为《纽约时报杂志》或《大西洋月刊》写过稿。但我认识为它们写过稿的人，就请他们推荐代理人。同样的提案，我发给了五位代理人。

提案只有38页。我的市场分析其实就一句话："我认为这本书之于棒球，就像《她们的希望是一块肌肉》（In These Girls, Hope Is a Muscle）之于篮球，《胜利之光》（Friday Night Lights）之于橄榄球。"这个句子告诉他们：我熟悉体育写作，我懂得体育写作和体育文学的不同，我要写体育文学。

我联系的五位代理人中，四位想代理这本书。一位说，她不太懂棒球，代理不了。在一个鸡尾酒会上，她碰到另一位代理人，说到了这个提案。她觉得他非常适合。结果他就是那四位里的一个。我犯下了第一个错误：一稿多投。我本该对每一位代理人都说明，提案不是只发给他一个人。

不过，事情还是进行不错。我见了三位代理人，面试了他们（就像他们面试我），选择了像是最适合的一位。他代理的作者中，许多写科德角的书都成功了，而且他在新英格兰书商中间口碑很好。

我跟代理人签约了，随后他说，"我爱你的提案。现在，做调查吧，写一个真正的给出版社的提案。"他认为，先做一个赛季的调查，将收获对这本书的更大兴趣和更多的钱。

为此，妻子和我冒了财务风险。我兑出了自己的人寿保险，付了夏天在科德角的10周房租。我们希望这本书的预付金能把保险金还回去。更重要的是，我们希望这本书能引来更高级别的杂志编辑，推动我的职业发展。

代理人和我递交给出版社的提案也挺短的，只有40页。其中有我的两篇写体育的作品，两篇报纸介绍我的文章。我没有写样章，而是写了书的目录，每一章的故事线，全书的叙事走向，并详细描述了故事设定、联赛历史、球队和主要人物。

我的代理人把提案发给了22位编辑。一周之内，14位联系了他，有意买下这本书。我已经很吃惊了，代理人却说这数字还不够高。他这个反应出乎我的意料。他说，"等到他们跟销售部门谈过再看吧。"出版社一个一个地退出了竞争。选稿编辑跟市场部谈过后，14家出版社缩水到六家。几位编辑提出了报价，最后我和珀尔修斯出版社（Perseus Press）签约，预付金是75000美元。我很高兴有这个数字。

照网站“出版社的午餐”（Publisher's Lunch）的说法，我得到了一个“不错的合同”。再往上是“好合同”“重要合同”和“大合同”。在“出版社的午餐”眼里，我站在最低的一级；但我站在梯子上了，这就够我快活了。我知道有些好作者只拿到10000或12000美元的预付金。

我的编辑是阿曼达·库克，她说，引起她注意的是我的提案里的调子。她不是棒球迷，但知道自己想读这本书。她一周收到五到十份提案，一年买下约10本书。交稿之后我问她，她怎么知道哪本书是那五十分之一的呢？”就像色情片，”她回答，“你看到就知道了。”

书和市场

盖里·托马[72]

每一个非虚构作者都要努力记住一件事：图书出版商、代理人和编辑都爱你。我们可能爱你爱得过多，或爱得不恰当，但我们确实爱你，因为你有工资付房租，因为你习惯了被拒绝，也因为你理解截稿日期。

代理人代理短篇小说作者的难度最大，因为那是最小的市场。代理学者的难度最小，因为他们有教职，也因为他们来到出版市场时，已经历过把论文写成书的艰苦跋涉。记者位于这两个群体之间。有时，他们决定写一本书时，不完全知道自己签下的是什么。如果你身负大量时间上相互冲突的职责，尤其有一项是固定的新闻报道时，不可能估算出写完一本书究竟有多么困难。

写完第一本书后，许多非虚构作者说自己去了一趟某种形式的地狱。期间，他们不再和朋友或家人交谈，最主要的，不再和配偶交谈。太长的时间里，他们什么也不做，只抱着那本书吃饭、呼吸和睡觉。出关时，他们精疲力竭，很难想象再这样来一次——特别是有全职工作的人。不过，许多人仍然写了更多的书。

决定写书时，你必须强烈地感觉到，无论时间和精力的代价多大，你的故事必须用书的篇幅讲述。记者比其他作者更能感受到那么长篇幅的痛苦。我的学者客户担心写得太长，记者客户却打电话来问，“合同说了我要写多少词？”只有记者才总是知道自己已经写了10万词里的多少词。

通常的图书合同是18个月。商业出版商签下一本书，这本书就以利润的形式塞进了一个出版周期。对于更以生意为导向的出版商，如哈珀·柯林斯（Harper Collins）和西蒙·舒斯特（Simon&Schuster），预付款是账本上的借记条目，最好在书出版后变为贷记条目。现今，编辑承受着很大的压力，合同的截稿日期刚过，若书还没上架，就要取消此书的计划。有时作者可以延长合同，但出版社面临拖延时，可能就把书取消了。传统的出版社，如克诺夫（Knopf）和诺顿（Norton），对截稿日期的态度偏向灵活。他们更想要的是作者，而非某一本书。

商业出版社似乎更愿意给学者更长的合同。他们明白写公民权利运动的历史需要花点时间。学者会说，“未来五年我有两个学术假，所以我可以在五年半内写完稿子。”对于记者，商业出版社则催促他们更快地写完书。

书出版时，许多作者已然筋疲力尽，产生了这样的想法，“卖书不可能也是我的职责”。很不幸，若那不是你的职责，就也不是任何别人的职责。随着出版日期的临近，你必须运用创造力和说服力，而且干劲十足，力保书的成功。

由于你身处调查性的行业，对于出版社推广宣传部门那群工作过度、薪水过少、地位过低的职员，你的帮助可能是无价的。首先和最重要的一点是，最友善地对待那些掌握书的部分命运的年轻人。你可以像我的一个客户那样，提供一份名单和地址：可能为书写评论的报纸专栏作者，曾写过类似题材、可能为书写推介的记者。

我最爱合作的那类作者乐意介入出版流程，又懂得自己控制不了它。只要有助于书的销售，他们愿意做各种事。销售的成功是一种奇特的、常常令人心碎的轮盘赌。结果往往取决于谁来写书评、派的宣传干事是不是足够敏锐。

六年前，如果我问年轻编辑最想要哪种书，他们的答案里通常会有“灵性类”。惬意的平装小书一本本出：“做这事的12条禅的法则”，“做那事的七条禅的法则”。大多数这种书都失败了。编辑很少再说要买灵性类的书稿了。三年前，同一群聪明的年轻编辑开始说，他们想要“叙事新闻”。但情况依然是：成功的作者卖书靠的是写作的力量，而非风潮的力量。

多数阅读严肃非虚构作品的买书人，寻觅新书看的是作者，而非话题。读者购买《莱奥波尔多国王的鬼魂》时，想的通常不是“我真的想看一本写莱奥波尔德国王的书”，而是“亚当·霍克希尔德真是个很有意思的作家。我打赌他写了一本很好的讲刚果的书。”

所有代理人都在寻找这样的文学作者：作品强大有力，读者永远忘不了那次阅读体验。这样的作者，无论下一步想写什么，代理人都很想了解。

跨界

萨曼莎·鲍尔[73]

我写《来自地狱的问题：美国和种族灭绝时代》（A Problem from Hell：America and the Age of Genocide）这本书时，不得不从激进主义和人权拥趸转向历史和调查报道。我转向了写一本书所需的某种客观性——但并非中立性。我也不得不走出学术界的围墙，进入真实的世界。

我写这本书，因为有三个问题困扰着我：为什么美国为种族灭绝做的事很少？为什么我们没意识到我们做得这么少？为什么我们还能说出“永不再犯”，仿佛上世纪90年代的种族灭绝没有发生？

我花了六年时间进行《来自地狱的问题》这本书的采编工作。我采访了数百位暴行的受害者、旁观者和施害者，他们来自于发生了种族灭绝的国家：土耳其、德国、柬埔寨、波斯尼亚、卢旺达。但书的重点还是美国和美国人：记者、政府领袖、非政府组织的决策者。采编结束后，我面临三个关键挑战。

既然大家都知道这些事的结果，我该如何避免陈词滥调呢？我们都知道600万犹太人死于大屠杀，80万人死于卢旺达的种族灭绝。我想让读者关注这些巨大危机里的生命代价，但如何才能制造某种悬念呢？

如何能不以道德家的面目来写道德思考？事件的严重性深深地震动了我，我如何能抽身而跳出故事呢？

我如何去写一本讲没有发生的事情的书？我的书讲的是“非决定”或

决定不作决定——不作为之罪而非犯下之罪。这是写社会正义时的常见问题。官僚机构里的许多个人并不认为自己要为不正义负责。他们认为自己是机构的继承者——是机构造成了巨大的痛苦。我如何能同时捕捉到人物作用的限度，以及他们温顺地、不思较量地遵从“游戏规则”时展现出的个人作用？

第一个挑战，即避免陈词滥调，是极其折磨人的。我努力追踪美国官员何时明白正在发生什么——亚美尼亚种族灭绝，纳粹大屠杀，波尔布特统治红色高棉，卢旺达种族灭绝。他们具体在何时拿到正在发生的暴行的情报？情报何时被证实是事实？事实何时变为使人战栗哭泣的事实？某一具体个人如何和为何丢开这一系列事实？我们都知道这些故事的结果，但不知道其发展过程。

为此书进行采编时，很难说服美国官员回顾自己的经历、提供对此的看法。因为美国政府内部很少人有个人立场，他们大部分不愿回顾自己在事件披露过程中的行为，这并不奇怪。

我发现“信息自由法案”是无价之宝。一位前政府官员可能会说，“我不知道80万的死亡数字，直到种族灭绝之后，我们介入之后，坟墓挖开之后。”我可以证明事实不是这样：在一份文件上找到那位官员的签名，表明在挖掘坟墓之前很久，他或她已经知道屠杀。我也找到美国政府里的一些人，他们有兴趣随我挖掘他们的记忆。他们回顾自己的日记、笔记和电子邮件。我努力把媒体对事件的报道跟这些官员的个人备忘录和回忆匹配起来。为了避免陈词滥调，我追踪人物态度和日程的实时档案。

我面临的第二个挑战是不以道德家的面目写道德主题。我写这本书，是因为我曾在波斯尼亚当战时记者。我感到无比沮丧，因为一方面我在战地见证到了屠杀，另一方面却看着北约战机在头顶飞过，观察着屠杀却毫无阻止的举动。我报道了1995年斯雷布雷尼察（Srebrenica）的陷落。在电视摄像机的注视下，8000名穆斯林男人和男孩被系统性地处决。我想知道为什么。在纳粹大屠杀和斯雷布雷尼察屠杀之间的50年里，我们为何学到得这么少？

此书的第一稿写得不怎么样，谁也不会爱读的。我很愤怒。我把第一稿扔到一边，不想这件事。等回到书稿时，我的心态是编辑的心态：

正在编辑一份话题吸引我的稿子。我一直认为自己当编辑比当作者强。

把故事交给人物是关键。作者应该培养出强大的声音，但音调不该高得分散了读者的注意。我要保证，读者不会因为我的声音过响跟我争辩，读者的对手将是美国官员，如乔治·舒尔茨、沃伦·克里斯托弗和富兰克林·罗斯福。

居于道德的灰色地带是必要的。犯下恶行的人，甚至是种族灭绝的施害者，很少认为自己在做坏事。他们对自己讲有力的道德故事。如果对这些事情的描述不包含施害者的叙事——无论多么伪善或离奇，那么，就降低了我们在未来类似事情里辨认出这种人的能力。

我是通过写奋起阻止种族屠杀的介入者，来写种族灭绝的旁观者的。书中的一个主要人物是拉斐尔·莱姆金，一位在纳粹大屠杀里失去49位家人的波兰犹太人。20世纪30年代，他告诉欧洲的律师，大屠杀这样的罪行肯定要发生，不只杀犹太人，还会杀亚美尼亚人、蒙古人和胡格诺派（Huguenots）。1944年，他发明了genocide（种族屠杀）这个词。善行之外，他是个不可忍受的混蛋和大剽窃犯。正如恶比黑色要灰一点，善也不是纯白色。这是我学到的重要一课，也是此书努力传达的一点。

卢旺达种族灭绝时期，克林顿政府里有几个恶棍，他们的态度很简单：卷入此事无涉我们的国家利益。非洲公民不在我们国家投票，而我们马上要大选了。克林顿的国家安全顾问安东尼·莱克不是这样。他的故事复杂多了，读来尤为引人入胜。我采访的所有人里，雷克是最配合的。他开放自己，解读发生的事情。结果，我的书讲他讲得最透，我很感激他的许可。

我面临的第三个挑战是讲述“非事件”和“非决定”。对种族灭绝做出反应时，美国官员经常决定不作决定。很难让官员回忆自己的行动，因为面对这种恐怖时，他们做的事很少。国家安全档案库是位于华盛顿的一个非政府组织；卢旺达种族灭绝后不久，他们促成了政府文件的解密。因为美国政府什么也没做，解密官员非常慷慨。他们的思路似乎是，美国没什么要隐藏，因为美国在卢旺达什么也没做。这些文件帮助我追踪美国在种族灭绝时期的态度——本书的叙事动力。但是，一本书要有戏剧性，通常需要行动。这里，我很幸运地了解到某些个人，他们

推动政府做更多的事（当然并未成功）。他们与不想行动的人的对抗提供了很不错的戏剧张力。我的悬念来源于一丝不苟地描写某个时刻的悬而未决——只是在事后这种悬而未决才消失。

如乔治·奥威尔所言，写一本书就像生了一场病。我的结论是，只有我不能忍受某书的不存在，只有心里有个纠缠我的必须回答的问题，我才写出那本书。作者动手写书时，最重要的决定是如何表述那个问题。如果早知道这个过程这么折磨人这么漫长，我可能根本不会动笔写。写严肃的非虚构作品需要在一段时间变得反社交。经受那种程度的反社交需要固执，和一种几乎要命的满足好奇心的渴望。绝不要只是为了写一本书而写书；大量其他类型的重要文字也等着人写呢。

写作的热情

苏珊·奥尔良

成功的作者必须抱有对写作的热情。当作者，和看重热情，这是某种悖论，因为作者按定义是局外人。写《星期六夜晚》（Staturday Night）这本书时，我问自己，“我究竟为什么挑这个工作？我讨厌自己是局外人。我讨厌自己被排除在外。”我写的书讲的是那种美式热情：一周用一个夜晚做特别的事。我发现，大部分人希望星期六晚上和在乎的人共同度过。而我发现这一点，是因为五年时间里的星期六夜晚我都和不认识的人共同度过。

许多作家强化了疏离感，使得我们特别适合这一工作。报道《兰花贼》（The Orchid Thief）时，我嫉妒我写的人。他们都深深地嵌入自己真的在乎的事物之中。兰花偷猎者渴望找到珍稀兰花，书里刻画了他们的生活：如何花掉时间和金钱，谁将是他们的朋友，他们会去什么地方。

跟兰花偷猎者混在一起，使我明白自己确有一种真正的热情：对于我的工作，以及“我的工作重要”这个想法。叙事非虚构作品有一个自我尊重的问题。为了讲点小故事，写出读来很耗时间的长文，这事情正当吗？我认为很正当：我们人类天性就爱交流，想要了解其他人的故事。作为作者，我们出去了解世界，然后回来告诉别人。只要作者对之有热情，任何故事都值得讲述。

偶尔的不舒适——身体上的和感情上的——是叙事作者的一个负担。这个工作不是坐办公室的。每次逼着自己出门，我都努力记住这么做是有回报的。经常是这样：在外采访时，我最深的欲望是回家。而强迫自己留在外面时，我通常会发现某个改变整个故事的东西。

有一次，我写琼·詹宁斯的特写；她是《汽车》（Automobile）杂志的编辑。采访快结束时，她决定跟她的妇科医生驾车去路易斯安纳，打鸭子。我想，“哦，听起来是瞎搞。”虽然很想回家，但心里冒出的一个声音缠着我：我应该跟着去打鸭子。后来的事情是这样的：

琼·詹宁斯和莱得福特医生开车非常、非常快。莱得福特医生还有个名字，她用那名字在密歇根州安娜堡当妇科医生——大概是以批准的最快速度做。琼·詹宁斯是莱特福特医生的病人，也是《汽车》杂志的主编，总是跑来跑去。最近的一个早晨，琼和医生前往路易斯安那，打鸭子。她们开一辆银色2001款雪弗兰Suburban，装了三箱弹药，三把猎枪，琼的两条切萨皮克湾猎犬罗纳德和桑德拉·卢，迷彩衬衫、夹克、裤子、鞋，伞，我，六瓶装健怡可乐。她们的计划是早晨五点半离开安娜堡，除了加油和上厕所，直奔目的地，当然还得在纳什维尔把我放在机场——最后，在第二天黎明到达新奥尔良附近的一处鸭子猎场。为此，她们的平均速度要达到每小时136公里。她们俩从未共同出行。不管去哪儿，琼都习惯了自己是路上最快的司机；她不确定这位妇科医生会有什么表现。莱得福特医生并未令人失望。

“这辆车90迈时的转弯相当不错，珍妮（译注：珍妮为琼的昵称），”医生说，把车扭向右侧。

“棒死了。”珍说，“就算该死的雨下成这样。”

“嘿，珍妮，”医生说，“等我们到了路易斯安纳，该死的机器鸭最好在那儿。”机器鸭是琼前一天预定的诱饵鸭子。突然，一辆黄车从右侧飞驰而过。“狗娘养的，”医生说。“那辆野马跑疯了。我看看能不能追上。”

“他走远了，医生，”琼说，身体前倾，辨认那辆野马。“哟，他已经到下一个县了。那家伙火烧眉毛呢。”

“靠，”医生不爽地说。她把Suburban推到95迈，靠近左道一辆脏兮

兮的吃重卡车。她猛地刹车，然后看着琼，翻了翻眼睛。

“反目的地联盟的又一个成员，”琼说。

有时你希望干一份坐办公室的工作。但是，什么也比不上报道时看着事情在眼前展开那么动人。那种时刻，你想，我做不了世上的其他任何事。

下面是走上这条路时你要问自己的几个问题。

你为什么要当作家？这么问似乎简化了，但这是个值得一问再问的问题。你当作家，是因为你喜欢跟人交谈？或是因为你喜欢讲故事？到底是什么？写作不是世上最容易的职业，肯定不是最挣钱的职业。只有秉承高度的承诺和真正的渴望，写作才会成功。

你爱语言吗？语言使我着迷。有时我看到一个很久没见的词，或不认识的词，就迫不及待地想把它写进故事里。

你好奇心强吗？你真的为周围的世界感到惊奇吗？如果不是，这个职业不适合你。

甚至更重要的：你有点儿控制狂吗？很强的控制欲是很有价值的。你车里的后座坐着读者，你带他们去某个地方。你必须掌控一切。报道时必须谦卑，但回到书桌前动手写作时，你必须当领头的，对读者说，“坐好。我要带你们好好走一程。”

最最重要的：你觉得世界和世界里的人是一个奇迹吗？把孩子的那种兴奋感和探索感带进你的工作。我们都是成熟的成年人，见识过和做过许多事情。但当你出门寻找故事时，仍要带着愉悦感。如果你能体会到愉悦，你的读者也能。

若我写一个10岁男孩，对于“10岁”，他的智慧远胜于我。无论主人公的才能有多少，我们都能从中学到东西。每个人都觉得自己掌握了某种东西。走进世界时，记住这一点。在不同人身上，这种品质落在“真的很棒”到“有点错乱”的区间里，但从来不傻。那是人们爱上了什么——爱从来不傻。

[1]马克·克雷默（Mark Kramer），哈佛大学尼曼基金会总监和驻留作家。

[2]温迪·考尔（Wendy Call），驻西雅图的自由职业作家和编辑。她的非虚构叙事作品发表在六个国家的杂志和文集中。

[3]凯瑟琳·博（Katherine Boo），《纽约客》专栏作家，曾为《华盛顿邮报》和《华盛顿月刊》（Washington Monthly）作者和编辑，获得过普利策奖、国家杂志奖和麦克阿瑟天才奖（MacArthur Fellowship）。

[4]雅基·巴纳金斯基（Jacqui Banaszynski），1988年的普利策新闻专题写作奖获得者，现为普利策奖评委。

[5]托马斯·亚历克斯·蒂松（Tomas Alex Tizon），前《西雅图时报》专栏作家，曾与他人分享了1997年普利策调查性报道奖。

[6]盖伊·塔利斯（Gay Talese），美国“文学性新闻”（literary journalism）的中坚力量，杂志文章发表在《纽约客》《时尚先生》等刊物上，著有《一位作家的一生》（A Writer's Life）、《盖伊·塔利斯读者》（The Gay Talese Reader）、《猎奇之旅》（Fame and Obscurity）和《王国与权力》（The Kingdom and the Power）等九本书。

[7]F.斯科特·菲茨杰拉德（F.Scott Fitzgerald，1896—1940），《了不起的盖茨比》的作者。

[8]约翰·奥哈拉（John O'Hara，1905—1970），小说家和专栏作家，代表作有《相约萨马拉》（Appointment in Samarra）。

[9]欧文·肖（Irwin Shaw，1913—1984），编剧和小说家。

[10]原文如此，1999年中国女足13号队员应该是“刘英”。

[11]戴维·哈伯斯塔姆（David Halberstam），曾是《纳什维尔田纳西》（The Nashville Tennessean）和《纽约时报》的记者，凭借对越战的报道赢得普利策奖。著有《出类拔萃之辈》（The Best and the Brightest）、《消防队》（Firehouse）和《队友们》（The Teammates）等作品。

[12]另一个人是博比·多尔（Bobby Doerr），红袜的二垒、教练，1986年成为红袜名人堂成员。

[13]《相约星期二》是1999年的一本畅销书，作者米奇·阿尔博姆（Mitch Albom）是位体育专栏作家。

[14]亚当·霍克希尔德（Adam Hochschild），《琼斯妈妈》（Mother Jones）杂志创始人之一。所著《莱奥波尔多国王的鬼魂》（King Leopold's Ghost）进入NBCC（全美书评人协会）奖决选名单，《埋葬锁链》（Bury the Chains）进入国家图书奖决选名单。

[15]莱恩·德格雷戈里（Lane Degregory），《圣彼得堡时报》专题作者，她的作品曾获得ASNE（美国报纸编辑协会）、NABJ（全美黑人记者协会）和AASFE（美国星期日特写编辑协会）等奖项。

[16]简·温伯恩（Jan Winburn），曾是《费城问询报》《哈特福德新闻报》（Hartford Courant）和《巴尔的摩太阳报》的编辑，目前在《亚特兰大宪法报》（The Atlanta Journal-Constitution）工作。她编辑的故事获得过普利策奖和ASNE奖。

[17]詹姆斯·B·斯图尔特（James B. Stewart），1988年因在《华尔街日报》上发表股市动荡和内部交易的文章，获得说明性新闻的普利策奖（Pulitzer Prize for Explanatory Journalism）

[18]亨利·詹姆斯（Henry James），19世纪美国继霍桑、麦尔维尔之后最伟大的小说家，也是美国乃至世界文学史上的大文豪，被誉为西方现代心理分析小说的开拓者，是20世纪小说的意识流写作技巧的先驱，他的创作对20世纪崛起的现代派及后现代派文学有着非常巨大的影响。代表作有：长篇小说《一个美国人》《一位女士的画像》《鸽翼》《使节》和《金碗》等。

[19]乔恩·富兰克林（Jon Franklin），曾获得普利策奖首次颁发的专题写作奖（1979年）和诠释性新闻奖（1985年）。

[20]伊莎贝尔·威尔克森（Isabel Wilkerson），首位获得普利策新闻类奖项的非裔美国女性，曾获得古根海姆奖、乔治·波尔克新闻奖（George S.Polk Award）和NABJ年度记者奖。《大迁徙》（The Great Migration）一书的作者。

[21]美国CBS电视台《60分钟》主持人，以采访中提出直接、尖锐的问题而著名。

[22]在英语里，有时候会把relationship用得比较特定，因此也用得比较重，几乎接近“恋爱”的意思。

[23]特德·康诺弗（Ted Conover），他的书《新杰克》入围普利策奖决选名单，获得2001年NBCC奖，此外，他还是古根海姆奖获得者（Guggenheim fellow），哈佛大学客座研究员，并在布瑞德·娄夫写作协会和纽约大学授课。

[24]安妮·赫尔（Anne Hull），《华盛顿邮报》全国事务记者，1995年的尼曼会员，曾入围普利策奖决选名单，赢得ASNE杰出写作奖。

[25]戴维·雷姆尼克是1994年普利策奖得主。他从1998年起担任《纽约客》的主编。

[26]戴维·哈伯斯塔姆是本书第一部分中“叙事性作品的想法”的作者。他早期报道越战和民权运动，后来转向体育方面的报道。著名的讲棒球的作品有《游戏中断》（The Breaks of the Game）和他自己在本书中提到的《1949年之夏》（Summer of'49）。戴维·哈伯斯塔姆是1964年的普利策奖得主。2007年，就是本书英文版出版的同年，他坐在别人开的车里去做采访，该车司机在左转道上抢行，导致坐在副驾驶座上的他意外身亡。

[27]2000年10月12日，美国导弹驱逐舰科尔号在也门停港加油的时候，被一次自杀式袭击所攻击。17人死亡，39人受伤。

[28]路易丝·基尔南（Louise Kiernan），《芝加哥论坛报》记者和编辑，2005年的尼曼会员。获2001年普利策奖的系列文章的主笔，2001年进入了普利策奖的决选名单。

[29]在墨西哥，女孩到了15岁，她的家庭都要为她举行隆重的成人礼。成人礼是女孩一生中最重要的节日，是标志着从女孩演变成女人的一个重要仪式。

[30]维克托·梅里纳（Victor Merina），南加利福尼亚大学安能伯格正义和新闻研究所（Annenberg Institute for Justice and Journalism）的高级会员，与他人分享了1993年普利策奖，进入了1997年普利策奖的决选名单。

[31]S.米特拉·卡利塔（S.Mitra Kalita），《华盛顿邮报》获奖商业报道记者，曾任南亚记者协会会长。

[32]特蕾西·基德尔（Tracy Kidder），曾获普利策奖、国家图书奖和罗伯特·F.肯尼迪奖，著有《山外有山》（Mountains Beyond Mountains）和《新机器的灵魂》（The Soul of a New Machine）等作品。

[33]模进是在不同调上重复同一个乐句。

[34]沃尔特·哈林顿（Walt Harrington），曾任《华盛顿邮报杂志》专栏作家，现为伊利诺伊大学新闻学系主任，获得过包括NABJ奖在内的多家奖项。

[35]辛西娅·戈尼（Cynthia Gorney），前《华盛顿邮报》记者和《纽约客》特约撰稿人，曾为《哈泼斯》（Harper’s）、《纽约时报杂志》《体育画报》（Sports Illustrated）和其他刊物写作，现在伯克利加州大学教授新闻学。

[36]此处所指1972年美国《教育法》修正案第九条。它要求“对于任何一种教育计划和接受联邦经济资助的活动而言，没有人应该在美国因为性别上的理由而被排除在这些计划和活动之外，也不应该被拒绝从中获益，或者在其中受到歧视。”

[37]阿德里安·妮科尔·勒布朗（Adrian Nicole Leblanc），著有畅销书《随机家庭：爱，毒品，烦恼与布朗克斯的成年礼》（Random Family：Love, Drugs, Trouble, and Coming of Age in the Bronx），此书进入了NBCC奖决选名单。

[38]哥伦拜恩（Columbine）是美国科罗拉多州杰斐逊县的一个地名。当地有一所高中，就叫哥伦拜恩高中（Columbine High School）。1999年4月20日，该校两名学生携带武器（不仅有枪，还有自制炸弹）进入校园，杀死12名同学和一名老师。另外有24名学生和三名其他人员受伤。之后，两人自杀。格斯·范·桑特（Gus Van Sant）有一部叫《大象》（Elephant）的电影描述了整个事件。

[39]罗伊·彼得·克拉克（Roy Peter Clark），1979年起在波因特学院讲授写作，是学院的副主席和高级学者。在那之前，他是《圣彼得堡时报》的写作教师。

[40]马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell），《纽约客》特约撰稿人，曾获得国家杂志奖的人物特写奖，他的《引爆点》（The Tipping Point）和《决断2秒间》（Blink）两本书都曾是《纽约时报》排名第一的畅销书，2005年他被《时代》杂志评为“100位最具影响力人士”。

[41]菲利普·洛帕特（Phillip Lopate），散文家，小说家，电影评论家。

[42]德内恩·L.布朗（Deneen L.Brown），《华盛顿邮报》的专题作者及该报加拿大部主管和综合记者，获得过1999年的ASNE奖，以及杜克大学的骑士奖学金和《邮报》媒体奖学金。

[43]唐娜·布里特（Donna Britt），《华盛顿邮报》专栏作家，曾获得ASNE和NABJ的最高荣誉。

[44]吉尔·莱波雷（Jill Lepore），哈佛大学历史学教授，“历史和文学计划”主席，《纽约客》作者。他的书《战争之名》（The Name of War）获班克罗夫特奖（Bancroft Prize），A Is for American和《纽约在燃烧》（New York Burning）获Anisfield-wolf奖，进入普利策奖决选名单。

[45]梅利莎·费伊·格林（Melissa Fay Greene），曾获罗伯特·F.肯尼迪图书奖，两次入选国家图书奖决选名单。

[46]杰伊·阿利森（Jay Allison），独立电台记者，获得过五次美国广播电视文化成就奖（Peabody Award），一次爱德华·默罗奖（Edward R.Murrow Award，公共电台的最高荣誉）。

[47]诺拉·埃夫龙（Nora Ephron），剧作家、电影导演、作家和记者。她的书包括《疯狂的沙拉》（Crazy Salad）、《心火》（Heartburn）、《狂欢节的壁花》（Wallfower at the Orgy）和《草草成书》（Scribble Scribble）。她凭借《当哈利遇到莎莉》（When Harry Met Sally）、《丝克伍事件》和《西雅图不眠夜》（Sleepless in Seattle）获得奥斯卡最佳原创剧本奖提名。

[48]杰克·哈特（Jack Hart），《俄勒冈人》（The Oregonian）主管编辑和写作指导，两次获得普利策奖，并获海外新闻俱乐部（Overseas Press Club）、ASNE和美国职业记者协会（Society of Professional Journalists，简称SPJ）等奖项。

[49]凯利·贝纳姆（Kelley Benham），《圣彼得堡时报》专题作者，曾获2003年厄尼·派尔人文关怀写作奖（Ernie Pyle Award for Human Interest Writing），以及2004年AASFE的短篇专题写作奖。

[50]德布拉·迪克森（Debra Dickerson），《美国新闻与世界报道》（U.S.News＆World Report）高级编辑，新美国基金会（New America Foundation）高级研究员，著有《美国故事》（An American Story）和《最后的黑暗》（The End of Blackness）。

[51]果壳段（nutgraf），叙事新闻里介绍故事核心含义的段落，通常出现在第三或第四段。

[52]尼古拉斯·莱曼（Nicholas Lemann），《纽约客》专栏作家，哥伦比亚新闻学院院长，著有畅销书《应许之地》（The Promised Land）和《大考验》（The Big Test）。

[53]signpost、billboard和nutgraf，都是叙事新闻里的术语，指某种标示性的段落。

[54]布鲁斯·德席尔瓦（Bruce DeSilva），美联社国际写作指导，曾是40家报纸的训练顾问，新闻学会议的活跃发言人。他编辑的故事获得过ASNE奖、厄尼·派尔奖、班腾奖（Batten Award）、乔治·波尔克新闻奖和利文斯顿奖（Livingston Award），他帮助编辑的作品获得过一次普利策奖。

[55]斯坦利·纳尔逊（Stanley Nelson），艾美奖（Emmy winner）和2002年麦克阿瑟奖（MacArthur Fellow）获得者，致力于社会公正的非营利纪录片公司火光媒体（Firelight Media）的执行制作人。他的纪录片包括获奖作品《埃米特谋杀案》（The Murder of Emmett Till）以及在PBS的“美国大师系列”里播出的《摇滚甜心：放开歌喉》（Sweet Honey in the Rock：Raise Your Voice）。

[56]托马斯·弗伦奇（Thomas French），《圣彼得堡时报》特约撰稿人，凭借系列叙事《天使和魔鬼》获得了普利策专题写作奖。

[57]阿尔玛·吉列尔莫普列托（Alma Guillermoprieto），《纽约客》和《纽约书评》固定作者，曾获得麦克阿瑟奖和乔治·波尔克新闻奖。

[58]苏珊·奥尔良（Susan Orlean），《纽约客》专栏作家，《滚石》和《时尚》的客座编辑，所著《兰花贼》（The Orchid Thief）一书已被改编为电影。

[59]汤姆·沃尔夫，超过一打书籍的作者，著有非虚构著作《令人振奋的兴奋剂实验》（The Electric Kool-Aid Acid Test）和《真材实料》（The Right Stuff，后被改编为电影《太空英雄》），以及小说《虚荣的篝火》（The Bonfire of the Vanities）和完美的人（A Man in Full）。

[60]索尼娅·纳扎里奥（Sonia Nazario），《洛杉矶时报》的项目记者，系列文章《被天堂遗忘的孩子》（已在兰登书屋出书）赢得了一打以上的全国奖项，包括普利策奖和罗伯特·F.肯尼迪奖。

[61]朗·翁（Loung Ung），柬埔寨死亡战场的幸存者，畅销书《他们先杀死了我父亲》（被译为12种语言）和《幸运的孩子》的作者，“无地雷世界运动”（Campaign for a Landmine Free World）的全国发言人。

[62]埃米莉·希斯坦德（Emily Hiestand），作家，摄影师，作品曾发表于《大西洋月刊》《佐治亚评论》和《纽约客》，获得过国家杂志奖、手推车奖（The Pushcart Prize）和怀丁作家奖（Whiting Writers'Award）。

[63]塞隆尼斯·蒙克（斯费尔）（Thelonious Monk），美国爵士乐作曲家、钢琴家。比波普爵士乐创始人之一，大大促进了冷爵士乐的发展。蒙克的作品具有和声进行不同寻常、采用不和谐音、节奏和即兴演奏复杂的特点。他的《午夜圆舞曲》《忧郁的修道士》《恢复正常》以及《露比，我亲爱的》等多部作品，已成为爵士乐经典之作。

[64]莉萨·波拉克（Lisa Pollak），公共电台节目“美国生活”（This American Life）的制作人，此前曾为《巴尔的摩太阳报》和《新闻与观察》（The News＆Observer）的专题作者，1994年厄尼·派尔人文关怀写作奖和1997年普利策专题写作奖获得者。

[65]汤姆·霍尔曼（Tom Hallman），《俄勒冈人》报的高级专题作者，系列文章《面具》获得2001年普利策专题写作奖，此外，还获得了厄尼·派尔人文关怀写作奖、两次ASNE奖和职业新闻协会奖。

[66]玛丽亚·卡里略（Maria Carrillo），《弗吉尼亚导报》（The Virginian-Pilot）的主管编辑。她曾领导该报的多数项目，并负责一个四人叙事报道团队。她编辑的故事曾获得ASNE、NABJ和AASFE的奖项，有三个系列故事被扩展出版成书。

[67]莫莉·宾厄姆（Molly Bingham），曾为美国前副总统阿尔·戈尔的官方摄影师，2005年度的尼曼会员。

[68]鲍勃·巴茨（Bob Batz），《匹茨堡邮报》专题作者。

[69]吉姆·科林斯（Jim Collins），Attaché杂志客座编辑，曾是《达特茅斯学院校友杂志》（Dartmouth Alumi Magazine）和《洋基》杂志（Yankee）的编辑。他在《洋基》杂志任职期间，该杂志获得了国家杂志奖的综合卓越奖和报道奖提名。

[70]斯图尔特·奥南（Stewart O'Nan），著有《为垂死者祈祷》（A Prayer for the Dying）、《雪天使》（Snow Angels）等10部虚构类小说，以及《忠诚》（Faithful，与斯蒂芬·金合著）和《马戏团火灾》（A Circus Fire）等非虚构著作。

[71]海伦妮·阿特万（Helene Atwan），曾在兰登书屋、西蒙·舒斯特等出版公司工作过。1995年，她被任命为灯塔出版社（Beacon Press，一家独立非盈利出版社）的社长。

[72]盖里·托马（Geri Thoma），纽约伊莱恩·马克森代理公司（Elaine Markson Agency）的合伙人和文学代理。

[73]萨曼莎·鲍尔（Samantha Power），她的著作《来自地狱的问题：美国和种族灭绝时代》获得了2003年普利策奖和NBCC奖。现为哈佛大学肯尼迪政府学院教授。

WRITE GREAT FICTION: PLOT & STRUCTURE

[美] 詹姆斯·斯科特·贝尔（James Scott Bell）著
苏雅薇 译

这样写出好故事

玩转
情节
与
结构，
写出会咬人的精彩故事！

By
James Scott Bell

Techniques and exercises
for crafting a plot
that grips readers from start to finish

第五次再版修订



CNS
湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE
博集天卷
CS-BOOKY

版权信息

这样写出好故事

作者：（美）詹姆斯·斯科特·贝尔（James Scott Bell）

译者：苏雅薇

出版人：曾赛丰

责任编辑：薛健　刘诗哲

监制：蔡明菲　邢越超

特约策划：李荡

特约编辑：刘筝

版权支持：闫雪

营销支持：张锦涵　李群　姚长杰

版式设计：张丽娜

封面设计：主语设计

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊全球范围发行

Booky New Media

博集新媒

目　录

版权信息
引言 推翻创作大谎言
◎我如何爱上写故事
◎怎样才能学会写故事
第一章 所以情节到底是什么？
◎对情节的看法
◎故事的力量
◎细说情节
◎到底有多少种情节？
◎文学小说和商业小说的情节差别？
◎这样不会写出很呆板的小说吗？
◎选择场景
第二章 结构：稳固你的情节
◎三幕结构
◎扰乱事件及两扇门
◎编排结构元素
◎结构长什么样子
◎情节和结构小结
第三章 如何“头脑风暴”情节点子
◎看看内心
◎追寻点子
◎想出几百个情节点子的二十种方法
◎培养你的点子
◎贝尔金字塔
◎个案研究：《午夜》
第四章 强劲的开头
◎吸引读者
◎通过主角，建立与读者的联结
◎呈现故事的世界
◎奠定风格
◎说服读者继续读到中段
◎两个成功的开头案例

◎一些很棒的开头
第五章 中段
◎死亡
◎对手
◎准备好冲突用的武器
◎吸引读者读下去
◎如何唤醒昏昏欲睡的中段
◎如何删减过于庞大的中段
第六章 结尾
◎冲击结尾
◎带出“真好”与“糟了”的感受
◎选择结尾
◎意外结局
◎收掉四散的梗
◎最后一页的回响
◎不要急着结束
第七章 场景
◎场景是什么？
◎场景的四个和弦
◎场景需要的其他元素
◎紧张程度表
第八章 复杂的情节
◎发展主旨
◎长篇小说
◎平行情节
◎玩弄结构和风格以增添复杂性
第九章 情节中的角色弧线
◎角色弧线
第十章 情节编排手法
◎写大纲，还是不写大纲
◎不大纲人的方法
◎大纲人的方法
第十一章 修改你的情节
◎先写出初稿
第十二章 情节模式
◎远征

◎复仇
◎爱情
◎冒险
◎追逐
◎永不妥协
◎遗世独立
◎权力
◎寓言
第十三章 常见的情节问题及解决方法
◎问题：场景太平淡
◎问题：倒叙处理不好
◎问题：岔路
◎问题：为了情节抵抗角色
◎问题：陷入苦战
◎问题：脑袋短路
第十四章 关于情节和结构的建议与工具
◎展示和说明
◎连续剧技巧
◎情节笔记
◎雷蒙德·钱德勒之持枪男子绝招
◎第二章大翻转
◎回头检查技巧
◎反预测
◎如何显著改善情节编排技巧
◎反转“来复枪原则”
◎水牛奔腾技巧
◎你的作家笔记本
◎基本情节建议
附录一 清单：全文重点
◎情节
◎结构
◎情节点子
◎开头
◎中段
◎结尾
◎场景

◎复杂情节
◎情节编排手法
◎改稿
附录二 撰写你的封底文案
◎步骤一：填入小说的相关信息
◎步骤二：随笔写三十分钟
◎步骤三：修改
◎步骤四：修饰

引言　推翻创作大谎言

因为创作大谎言，我浪费了写作生涯的黄金十年。

二十几岁的时候，我放弃了成为作家的梦想，因为别人告诉我，写作没办法学。大家都说，作家生来就是作家，你要么有才华，要么就没有，而如果没有，你永远都学不来。

从我的第一篇作品看来，我显然没有才华。我觉得我没救了，除了我的高中英文老师玛洁莉·布鲁斯（Marjorie Bruce）太太，没有人鼓励我走上作家这条路。

进了大学，我修了美国短篇小说家雷蒙德·卡佛（Raymond Carver）的写作课。我读了他的作品，又看了看自己写的东西。

我差得远了。

因为写作没办法学。

我开始信了，我想我八成没有写作的天分，也永远学不会。

于是我改做别的事，例如去读法律系，进入律师事务所，放弃了我的梦想。

然而我想创作的冲动依然挥之不去。

三十四岁时，我读到一篇访谈，受访的律师出版了一本小说。他的话直接说进了我的心坎。他说他出了一场意外，差点死掉，死里逃生后，他在医院确定他这辈子唯一的愿望就是成为作家。就算没有人出版他的作品，他也会一直写一直写，因为那是他的梦想。

真好，那也是我的梦想。

然而创作大谎言还是在我脑中阴魂不散，嘲笑我。

尤其当我开始研究写作技巧时，它笑得更大声了。

我买了第一本指导小说写作的书：美国推理小说家劳伦斯·布洛克（Lawrence Block）的《小说的八百万种写法》（Writing the Novel）。我也买了美国剧作家悉德·菲尔德（Syd Field）探讨剧本写作的书，因为住在洛杉矶的人，只要双手堪用，就一定要写剧本。

然后我发现了生平最不可思议的事。创作大谎言是假的！任何人都可以学会写作，因为我就学会了。

◎我如何爱上写故事

我深受创作大谎言荼毒时，情节总是最让我苦恼的部分，因为我写的东西都没有情节。

当我阅读短篇故事和小说，我往往猜想那些作家是怎么做到的，他们怎么想出这些厉害的故事题材？创作大谎言说，那是因为情节本来就在他们脑中，他们写作时，情节自然会流泻到纸面上。

我也试了，我试着让情节自然流泻，然而我写出来的东西糟糕透顶。没有情节！没有故事！啥都没有！

然而等我开始学习写作技巧，我发现有些情节编排元素其实可以学。我也学会了作品的结构：只要把有趣的元素依照特定顺序编排，就能写出更动人的故事。

我现在还记得我想通的那一天，感觉就跟上帝显灵一样。突然我脑中的神经就接上了，打散的拼图开始凑齐，我跟果冻一样混沌的脑袋也逐渐清晰。

大约一年后，我卖出一份剧本版权，接着又卖出另一份。

然后我写了一本小说，也出版了。

然后我签下了五本小说的合约，我写完这五本小说，也全都出版了。

有一天我深吸一口气，回首过去。曾几何时，我居然也学会了如何写作。

我推翻了创作大谎言。

我实在恨死了创作大谎言，所以我开始教别人我学会的写作技巧。我希望新手作家知道，他们并非天生注定默默无闻，他们可以跟我一样，学会写作的技巧。我不教繁复的理论，只讲务实的基础，这些技巧对我有用，新手作家也可以理解，并立刻应用。

结果发生了一件很妙的事：我的一些学生也开始卖出他们的作品。

一路走来，我还是觉得这件事让我最得意。

我希望你也能学会。让我们用事实戳穿创作大谎言吧！事实是，写作的技巧可以学，你只要努力、辛勤练习、不要放弃，就可以增进写作能力。我保证，这本书会尽可能提供务实的建议，一步一步带你前进。

◎怎样才能学会写故事

我的高中篮球教练对纪律要求严格。如果可以自己决定，我会把练习时间全拿来练跳投，但教练总要我们做基本练习：运球、传球、切球和掩护带球队友。如果我们表现得很差，免不了被罚短距离全速冲刺。

我们都恨透了练习基本功，但是每到比赛，我们都知道基本练习让我们打得更好，而教练带的每支队伍的表现永远都超出预期。

如果你想突破写作的瓶颈，就必须定下严格的规定。为了化身为自己的故事写作教练，我建议你参考以下几点，你可以依照自己的需求稍做修改，但一定要身体力行，保证结果让你满意。

否则，我可能就得罚你短距离全速冲刺了。

（1）激励自己。我还记得我决定要成为作家的那一天，我在记事本上写下：“今天我下定决心认真看待写作，我要勇往直前，永不停歇，尽我所能努力学习，成为成功的作家。”

别忘了，当时我还深信创作大谎言，因此我写下这句话，简直跟写《独立宣言》一样了不起。

你也可以试试看呀！写下让你热血沸腾的目标宣言，然后印出来，贴在墙上每天会看到的地方。

我写下目标宣言后，就去买了一个黑色马克杯，上面用金色的字印着“作家”。每天我都会看看这个杯子，提醒我对自己的承诺。如果当天写得不顺，我会多看杯子一次，马上就能感受到全新的动力。

想想对你有效的视觉刺激：可能是贴在计算机上的励志名言、你欣赏的作家的照片[我的墙上贴了斯蒂芬·金（Stephen King）的照片，照片中他的狗躺在椅子底下，他把脚翘在书桌上，正在改稿]，或是你替自己第一本小说设计的封面（一定要在封底的书评里拼命称赞自己！）。

早年我也会去书店，逛畅销书区激励自己。我会看看作者的照片和简介，读读作品的开头（然后心想“这我也写得出来！”），想象我的照片印在书封勒口上看起来如何（当然要先经过精心修片）。

然后——这点很重要——我会冲回办公室，马上开始写作。

找出哪些活动能让你文思泉涌。不要浪费机会，每次都要把涌现的灵感转换成稿本上的文字。

（2）勇于尝试。光是阅读教你写故事的书，可无法让你变成更优秀的作家，你必须实际尝试学到的道理，判断自己懂了没，再继续尝试。你必须直接在空白的纸面上，尝试学到的原理。

读这本书的时候，请花点时间消化内容，然后将你学到的技巧运用到你写的情节和结构上。

我很爱读教写作的书，书多到堆满了好几个书架。每本书我第一次读的时候，都用黄色荧光笔画重点。几乎每本书我都读过第二遍，第二次我改用红色签字笔，标出第一次漏掉的重点。

然后几乎每本书我都读了三遍，并将我的新发现写在笔记本上。

接着我会整理笔记，输入电脑。

这么做就能尽可能深度消化书中的内容。我希望能融会贯通这些知

识，写下一本小说时便能直接运用。

所以请注意虚构写作相关的新技巧，并动手尝试看看，这样你才能学习、成长。

（3）别紧张。只要处在焦虑状态，你绝对写不出好作品，因为紧张的脑袋会冻结创意。如果你把写作当成军事训练，每次都咬紧牙关严阵以待，那你只会扯自己后腿。本书教的方针会提供你练习用的素材，以及能帮助你的技巧，你只要听从美国自由撰稿人布兰达·尤兰（Brenda Ueland）的建议，“自由又任性地”写作就好。

（4）“先写，再写好”。我不记得这句话是谁说的，但这真的是至理名言。不要花太多时间在初稿上东改西改，担心来担心去。本书教的方针不只能帮你规划好情节，写出故事，更能陪你走过改稿阶段，因此写初稿的时候，你只要全心全意把想法倾诉到纸上就好。《写作艺术的禅心：创意散文集》（Zen in the Art of Writing：Essay on Creativity）一书中，美国小说家雷·布莱伯利（Ray Bradbury）说：“把自己变成棱镜，让世界烧穿你，将炽热白光投射到纸上。”

（5）定下工作量。想学会写作就要动手写，而规定自己每天写作正是最好的学习方法。

大部分成功的小说家都会制订写作字数目标，然后严守计划。如果制订写作字数目标，很容易就会把时间浪费在苦苦钻研句子或段落上。没错，你在书桌前坐了三小时，但你写了什么？所以要求自己每天写一定的字数比较实在。

我用电子表格记录我的字数产出。我记下每篇作品写的字数，表格就会自动计算我每天和每周的字数产量。

我每周都会检查表格一次，如果没有达到目标，我就会训自己一顿，快快重回正轨。

不过也别把自己逼得太紧。如果你有一天或一周没达到目标，那就算了吧，下周再努力就好。

一旦养成每天写作的规律，这就会成为你写作生涯中最受用的习

惯。你会惊讶于自己的产能，以及因此学到这么多写作技巧。

然而如果你认为你需要灵感才能写作，那我拜托你听从美国小说家彼得·德弗里斯（Peter DeVries）的建议：“我只在灵感来的时候写作，而我确保每天早上九点钟我都有灵感。”

（6）不要放弃。作家会成功还是失败，主要差在毅力。市面上许多小说家出道前多年都乏人问津，但他们还是持续创作，因为他们骨子里就是作家。你会读这本书，表示你骨子里也是作家。我在不少作家论坛教过课，每次学生联络我，我总是在最后送给他们四个字：持续创作。

到头来，这就是我能给你的最好建议了。

你准备好了吗？你相信创作的事实了吗？你曾想象你的小说情节能让读者读得欲罢不能吗？那就继续读下去吧，我会尽力教你如何让想象成真。

第一章　所以情节到底是什么？

读者喜欢一本小说的原因只有一个：很棒的故事。

——唐纳·马斯（Donald Maass）

情节会自动出现。

你可能习惯先在脑中把故事都想好了，才开始写作。你会先准备计划、进行计划，甚至修订计划，才正式动笔。你的墙上或许贴满了索引卡，或者你把想好的场景都存在计算机里。

也许你比较习惯临场发挥，喜欢每天一屁股坐在计算机或稿纸前，直接开始写，让故事不经草稿就从笔尖流出，急着想看你疯狂的创作脑袋想到了些什么。

或者你介于两者之间。你会稍微计划，但每天产出文字时，你还是会追求一点随兴的惊喜。

不过不管你怎么创作，等你写完初稿时，你一定会写出一样东西：情节。

你的情节可能很烂，可能支离破碎、乱七八糟，但也可能是篇杰作。无论如何，情节会自动出现在纸面上，直盯着你瞧。

这时你只要问一个问题："这情节有用吗？"

所谓"有用"，指的是能触动读者，毕竟这就是好情节的功效。小说应该要通过故事的魔力，将读者传送到另一个国度，而情节就是背后的原动力。

你可能不在乎作品有没有触动读者，你只用你喜欢的方式，写想写的东西，就这么简单。对你来说，能够写作就让你满足，如果有人碰巧喜欢你的作品，那当然好，但你不想花心思去管情节这种市侩的概念。

没关系，没有人强迫你要触动读者。但如果你想要有人读你的作

品，希望你的小说能出版并畅销，那你就要重视情节。因为经纪人、出版社的编辑和读者翻开书时，想的都是情节。不管他们有没有意识到，阅读时大家都会问：

·这个故事在讲什么？

·有发生什么事吗？

·为什么我要读下去？

·为什么我要关心这个故事？

这些问题都与情节相关。如果你想成为成功的长篇小说家，你就必须学着提供完美、意外又令人满意的答案。

这本书就要教你如何回答。

“那角色呢？”你可能会问，“难道我不能写一个很吸引人的角色，然后看看会发生什么事吗？”

嗯，所谓“会发生什么事”就是你的情节。而就算有很棒的角色，情节还是可能松散不连贯。这本书会教你如何避免这种惨剧。

那意识流小说呢？这种小说的重点是语言，应该不受情节这种平庸的概念限制吧？

但意识流作品严格来讲不算小说，只能算是文学作品，勉强称作实验型小说我也可以接受。虽然意识流作品极有特色，但它是在讲故事吗？我想这个问题就留给学术界讨论吧。

只要你有心卖出你的作品，你就必须在情节上多下功夫。

奋斗的过程会让你更上一层楼。即使你终究决定不想管情节编排的规范，你努力了解情节的过程还是不会白费，你会因此成为更好的小说家。

◎对情节的看法

有些作家、评论家和文艺人士不屑将编排情节视为写作技巧。在他们看来，注重情节根本形同自贬身份，高尚的人才不做这种事。

美国作家珍·汉芙·柯瑞利兹（Jean Hanff Korelitz）完美描写了这种观念。她提到自己年轻时在纽约担任编辑助理，同时试图以小说家出道。她和同侪都自喻为文学专家，把写作的艺术捧得比天高，对于讲个好故事这种平庸的概念不屑一顾。

然而柯瑞利兹小姐最后写了一本法律类惊悚小说，并发现——天哪——她很喜欢自己的作品！她的想法因此转变。以下这段/节选自/她刊登在Salon.com的短文《故事之爱》（Story Love）：

追根究底来说，能够深受精彩的情节吸引，甚至痛恨生活中的义务阻止你继续探究接下来的发展，其实会令人感到独特的满足。而能够臣服于好作家笔下，更是特别让人满意。这些作家完全掌控了刺激的原创故事，能够把我们玩弄于股掌之间，先让我们心生焦急，接着兴奋不已，然后心满意足，最后则用惊异的结局让我们大开眼界。

柯瑞利兹小姐最终承认，虽然璀璨的文学作品也很不错，但“没有吸引人的故事，这些作品也只是散落纸面的文字珍珠罢了”。

如果你就是喜欢松散的文字珍珠，没关系，宪法保障你写作的自由。

但如果你想要吸引读者，那不管你多么看不起情节，你都一定要注重情节。

◎故事的力量

情节和结构都是为了更高的层次存在：故事。说穿了，小说不就是故事吗？一个能让读者穿越时空的故事。我们稍微讨论一下这个概念。

如果读者翻开一本小说，却仍然留在原本的世界，那就失去翻开这本书的意义了。读者希望从小说中寻获不同的经历，不同于每日所见的事物。

想达到这个目标，就要靠故事。好故事能通过经历，将读者传送到全新的世界，而传送的力量不是靠论证或事实，而是人生正在纸面上发生的假象。我指的不是读者的人生，而是别人的人生，你笔下角色的人生。

美国作家詹姆斯·弗雷（James N.Frey）称这个传送现象为“做虚构的梦”，我认为非常贴切。我们做梦时，总觉得梦中的世界是真的。

我现在还会做赶不上重要活动的梦。我还在上学时，梦中的重要活动通常是考试，最近则变成了演讲，或与工作相关的有重要人士参加的会议。

我迟到了，我发现我只剩两分钟，但我离目的地还有好几公里远，而且我只能以慢动作前进。我每做一件事，似乎就创造更多障碍。

你发现我的梦有什么特色了吗？这个梦是由冲突、故事和经历组成的。

我还是让专家评断我的梦代表我的精神哪里有问题好了。但身为作家，我们必须了解，故事就像读者的梦境，而他们读书时一定要能做梦。

情节和结构能协助读者进入梦境，并让他们留在里头。

版权代理人唐纳·马斯写了一本叫《写出畅销书》（Writing the Breakout Novel）的杰作，他认为书能大卖的重点就是故事——不是广告，也不是大笔的宣传预算——就是故事。他相信要成为长期享有盛名的小说家，就必须能写出一本又一本好小说，建立起读者群。该怎么做呢？就靠故事的力量：

读者为什么喜欢某本小说？因为书评吗？没多少人读书评。因为提名或得奖？大部分的人对这些奖项都没概念。因为封面吗？好封面能让读者把书从书架上拿起来，但封面毕竟只是包装。因为典雅的商标吗？你什么时候会为了封底上的标志买书？因为作者拿到大笔的预付稿费？一般大众不会知道这种事，也不在乎。因为有呼风唤雨的经纪人？说来可惜，但读者对这也没兴趣。事实上，读者喜欢一本小说的原因只有一个：很棒的故事。

而情节和结构能帮你达到这个目标。

◎细说情节

大学时代我曾学过国际象棋。我的老师保证，我学成后可以跟专家选手对弈，他说他会教我下棋的基本原则，只要应用得当，我就能打好基础，跟任何人都能下盘好棋。虽然我未必会赢，但至少不会看起来像个笨蛋。接下来，我只要针对我的天分（如果有的话）多加研究练习就好。

老师说得没错。当我学会如何扎实地下盘好棋，虽然碰上加里·卡斯帕罗夫（Garry Kasparov）这种世上最伟大的棋手，我可能还是连十五步都下不到，但至少他不会觉得对手是个蠢蛋。只要运用我学会的原则，我就可以下盘不错的国际象棋。

其实小说情节也一样，你只要了解并应用几样原则，就能每次都写出扎实的好情节。至于随后你能进步多少，就看你如何努力练习了。

分析过几百种情节后，我整理出一系列简单的重要原则，称之为“LOCK系统”。LOCK代表主角（Lead）、目标（Objective）、冲突（Confrontation）和冲击结尾（Knockout）。稍后我会详细地一项一项介绍，不过先在这儿简介一下。假如你读完这本书没有其他收获，至少学会“LOCK系统”会对你的写作生涯大有帮助。

L：主角

请想象一个人站在纽约街旁，手拿“我愿意工作换食物”的告示牌。有趣吗？其实还好。类似的例子我们看多了，以至于连停下来看他一分钟都懒得动。

然而要是那个人身穿燕尾服，举着牌子“我愿意跳踢踏舞换食物”呢？嗯，这就比较有趣了。或者他拿着黄色笔记本，牌子上写“我愿意写小说换食物”。我搞不好就会买个汉堡给他，看他会写些什么。

我的重点是，稳固的情节永远始于有趣的主角。最好的情节中，主角必须引人注目，迫使我们从头到尾都盯着他瞧。

并不是说主角一定要惹人同情。多年前有一天，我在我家附近的图书馆浏览书籍的时候，突然意识到这件事。

当时我正在逛新书区，我发现图书馆买了美国小说家西奥多·德莱赛（Theodore Dreiser）的小说《美国悲剧》（An American Tragedy）新出的平装版本。我没读过这本小说，也不太熟悉德莱赛的作品，只知道他的风评近年来下滑不少。

但我也知道这本小说被改编成了历年来我最喜欢的电影之一：《郎心如铁》（A Place in the Sun），由伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）和蒙哥马利·克里夫特（Montgomery Clift）主演。

于是我借了这本814页的小说。我并没有打算把书看完，只想随便翻翻，看看原著和电影有多像。

好吧，结果我体验到被吸入书中世界的美好阅读经历，完全无法自拔。身为初出茅庐的小说家，我当然自问为什么会这样。这本小说的风格跟书评一模一样：冗长、笨拙，有时甚至粗心大意。在156页，有个句子写："吉尔伯特冷静又愤怒。"到了下一页，又有一个句子写："吉尔伯特愤怒又冷静。"连我都写不出这种句子。

《纽约时报》曾将《美国悲剧》誉为"史上写得最烂的名作"。然而这本小说靠某个元素成了名作，即便主角克莱德·格里费斯并不是好人。克莱德是虔诚传教士家庭的小孩，他第一次出场时十六岁，接着我们看他不断堕落，直到他辜负了怀孕的女友。

为什么这本小说会成功？

因为克莱德虽然不是好人，却非常引人注目。因为作者邀我们进入他脑中，看他活用"车祸现场"原理：如同开车看到车祸现场，人会停下来张望一样，读者也喜欢看复杂的角色犯下无法挽回的错，把人生搞得一塌糊涂。技巧纯熟的小说家能让读者感到"若不是上天保佑，那个人可能就是我"。

（提醒读者：为了教学方便，这本书都举最简单的例子——主线情节中只有一名主角。学会这一点后，你就能处理越来越复杂的状况，例如多重视角的小说。关于复杂情节，请参考第八章。）

O：目标

我们回来看那个举牌“我愿意工作换食物”的人。要是他丢掉标语，背起降落伞，开始爬帝国大厦呢？

我们对他的兴趣会马上飙升。为什么？

因为这个角色有了目标，他有了需求和渴望。

目标是小说的动力，驱动故事前进，避免主角在原地踏步。

目标通常分成两种形式：想取得某样事物，或逃离某样事物。

·斯蒂芬·金的小说《爱上汤姆的女孩》（The Girl Who Loved Tom Gordon）讲述女孩迷失在森林中，亟欲回到文明的世界。

·《大白鲨》（Jaws）故事里的警长布罗迪疯狂想要抓到大白鲨。

·《玫瑰疯狂者》（Rose Madder）中，玫瑰想要逃离她的神经病丈夫。

·《糖衣陷阱》[1]（TheFirm）里，米奇·迈克迪尔想要逃离黑手党。

扎实的情节中，主角只有一个主要目标。这个目标会形成“故事问题”：主角能达成目标吗？

你希望读者在意故事问题，所以主角的目标必须与他的命运息息相关。如果主角无法取得（或逃离）那样的事物，他的生活就会急转直下。

以下几项建议可以提升主角目标的重要性。

如果主角的目标跟保命有关，肯定可以吸引读者。大部分悬疑小说的主角从一开始就面临死亡威胁。死亡威胁也可以用在其他角色身上——《沉默的羔羊》（The Silence of the Lambs）中，克丽丝·史达琳的目标就是要阻止水牛比尔杀害另一名无辜的受害者。

想想美国剧作家尼尔·西蒙（Neil Simon）的舞台剧《单身公寓》

（The Odd Couple）。主角奥斯卡是个无忧无虑的懒虫，最喜欢在家抽烟打牌，而且事后绝不打扫。奥斯卡出于同情，收留想自杀的朋友菲利，然而菲利却有洁癖，差点把奥斯卡逼疯。如果他不把菲利赶走，他当懒虫的快乐日子就要毁了！这个故事之所以成功，就是因为作者铺陈了当懒虫和奥斯卡的幸福多么相关。

C：冲突

现在，亲爱的人形苍蝇已经爬到帝国大厦的中段了。我们早就对他很感兴趣，因为他有目标。只要发挥一点想象力，我们就能想出为何这个目标对他的命运很重要。

有什么办法能让我们持续提高对他的兴趣？有了！纽约市警察想要阻止他，并已计划在六十五楼拦截他。更惨的是，一名抓狂的狙击手正从第五大道另一侧瞄准他。突然事情发展就变得更有趣了。

原因就是冲突。来自其他角色或外在环境的阻力能让你的故事活过来。如果主角在追求目标的路上毫无障碍，我们就剥夺了读者偷偷渴望的一件事：担心。读者想为主角担心受怕，这样才能从头到尾深深投入小说当中。

有位聪明的老作家曾说："把你的主角放到树上，朝他丢石头，再放他下来。"

丢石头指的便是在主角的路上设满障碍，把事情弄得很复杂，永远不要轻易放过他。

K：冲击结尾

我曾问一名资深体育记者为什么拳击这么风行？他用拳头猛捶另一手掌心，然后大喊一声："砰！"让手臂像一袋马铃薯一样重重落下。

他解释说，观众看拳击都是为了看KO击倒。他们可以接受裁判判定输赢，但还是喜欢看其中一名拳击手倒地不起。而他们最讨厌平手，没有人看了会满意。

商业小说的读者也希望能在结尾看到KO击倒，文学小说的结尾则

较有模棱两可的空间。但不管怎么说，故事结局都一定要有重击的力道。

只要有好结局，读者就会满意，即便其余段落可能差强人意（前提是读者愿意撑到结局）；然而烂结局会让读者失望，即便先前整本书的情节结构都非常稳固。

所以带领你的主角走上达成目标的旅程，然后把对手也丢进战场吧。

亲爱的人形苍蝇可以英勇地爬上屋顶，也可以悲壮地摔死，甚至可以爬过一扇窗户，象征开启新的人生。结局有千百种可能。

如果你问我，我希望他能成功登顶，然后把这段经历写成畅销小说。

◎到底有多少种情节？

虽然情节有许多种变体（请参考十二章讨论的情节模式），但其实每一种在抽丝剥茧之后都会符合LOCK系统：主角有强烈追求的目标，却被迫面对冲突，而他的故事贯穿整本小说。

我们看看这套系统是否能套到熟悉的情节上。

爱情故事如何？这种故事最简单了。男孩喜欢女孩，但女孩拒绝了男孩。他努力奋斗想赢得她的爱，买花给她，唱歌给她听，保护她不受坏人骚扰，做尽浪漫的事，就为了击破她的心理防线。最后男孩可能赢得芳心，也可能没有。这是爱情故事的一种模式。

你可以将男孩和女孩的家庭设为世仇，就得出爱情故事的另一种模式。请参考《罗密欧与朱丽叶》（Romeo and Juliet）。

我们换看另一种情节：改变。这种情节专注于主角的内心转变，一开始他想维持现状，但外来力量开始挑战他自足的心态。他试图抵抗外力，但最终还是屈服并改变了。请参考《圣诞颂歌》（A Christmas Carol）。

主角的目标可能是外在实物，或仅存在心中，冲突也可能实际发生，或仅存在脑中。但LOCK系统在任何情况下都能活用。

你写的可能是文学小说或商业小说，而你也有海量的情节变体可以选择。然而只要让引人注目的主角通过奋斗达成目标，你就每次都能写出扎实的故事。美国小说家兼写作老师巴那比·康拉德（Barnaby Conrad）如是说：“一旦笔下角色面临问题，而且是很严重的问题，这时‘编排情节’指的不过就是看他如何脱离困境罢了。”

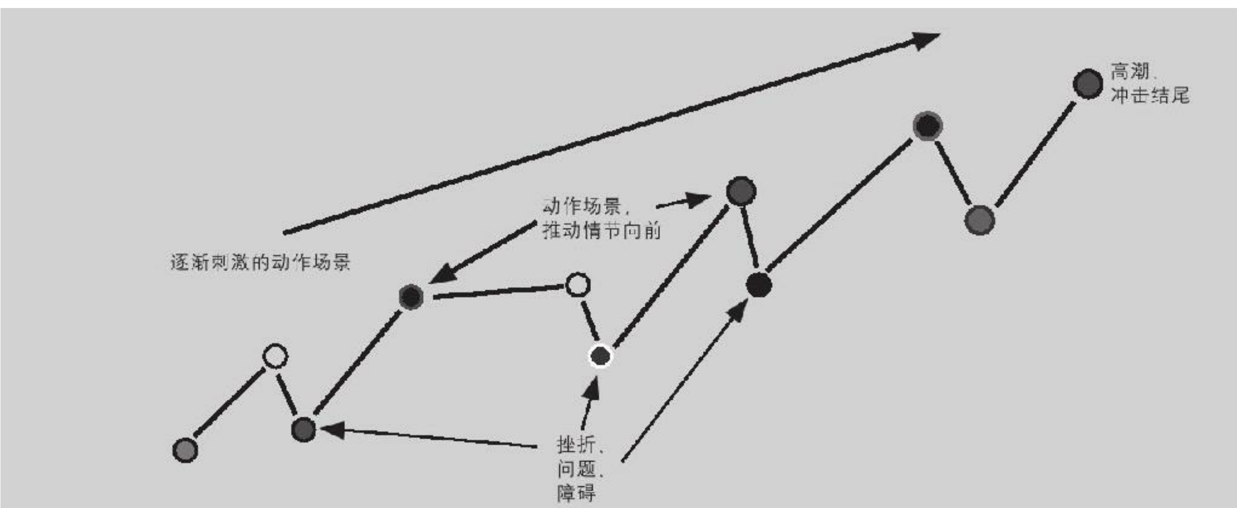
◎文学小说和商业小说的情节差别？

文学小说和商业小说的情节差在感觉和强调重点上。

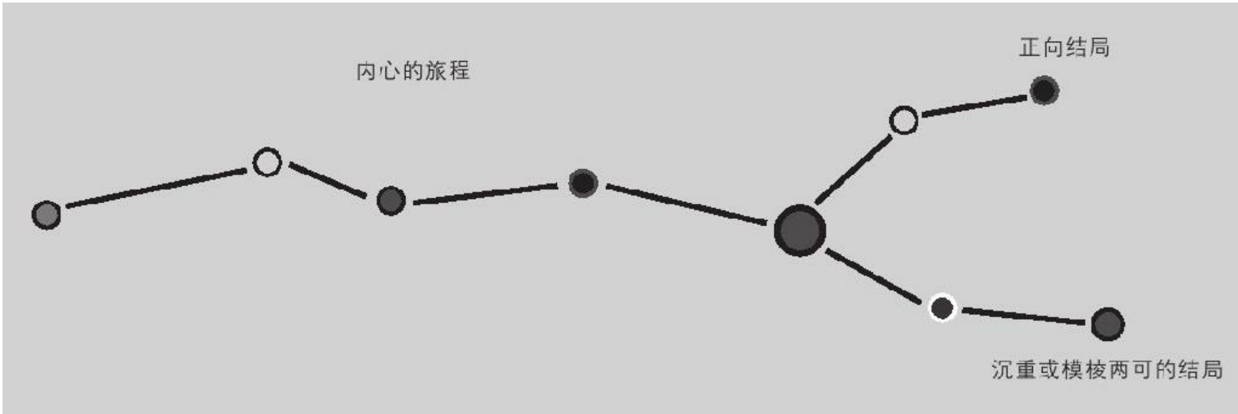
文学小说的情节步调通常比较悠闲，这类小说倾向于探讨角色的内心世界，而非紧凑的情节发展。

然而商业小说的重点几乎都是动作场景，专注于角色身上发生的事。

商业小说的情节通常像这样：



文学小说的情节则往往像这样：



当然这两张图都过度简化，一本小说也可以同时具有文学和商业小说的元素。

美国作家史考特·史密斯（Scott Smith）的《绝地任务》（A Simple Plan）读起来像文学小说，主线情节都在探讨第一人称旁白角色的内心世界，但情节推展方式却像商业犯罪小说。

斯蒂芬·金的商业小说情节之所以铿锵有力，就是源自他的角色刻画。他写的人物总是栩栩如生，不只是复杂高概念作品中的样板角色。

文学小说比较能接受暧昧不明的情节，而且结局可能令人沮丧，或留给读者更多疑问。我们不知道《麦田里的守望者》（The Catcher in the Rye）结束后，主角霍尔顿怎么了，而这正是这本小说的魅力之一。

至于商业小说的结尾，好人通常都会战胜坏人。

有人会说文学小说是角色导向，商业小说则是情节导向。情节导向通常表示极度注重动作场景，轻忽角色发展；角色导向则往往暗示情节发展缓慢，较少动作情境，较多内心戏。

我觉得这样分类过于随便，而且毫无意义。所有情节都是角色导向。如果故事中没有读者认同的角色面对各种问题，你就没有情节了。所以LOCK系统才以主角开始。

此外，你可以写遍各种动作场景，但如果剧中角色不写实，你的故事就会失败。

因此我用常见的“文学小说”和“商业小说”来分类，因为书店、书评家和读者通常也是这么分的。

但别忘了，情节需要角色，角色也需要情节。

文学小说**vs.**商业小说：两点小建议

你写文学或商业小说时，请记得这两项建议：

（1）如果你写文学小说，请稍微注意情节的步调，甚至加入一两项商业元素。你可能会爱上这些商业元素，而你的读者可能也会喜欢。

（2）如果你写商业小说，请加深对角色的刻画，这样读者会更享受你的故事。

◎这样不会写出很呆板的小说吗？

有些作者很讨厌去想情节，正是因为担心作品变得呆板，但他们忽略了一项重点。为什么情节会产生模式化的公式？就是因为公式有用啊！

这是做蛋饼的基本公式：打几个蛋，把蛋搅拌，预热平底锅，在锅面涂上奶油，把蛋倒进锅里，煎一阵子，然后加入馅料，用蛋皮包住馅料，盛盘端上桌。

这份食谱可以让你成功做出蛋饼，但注意其中有不少变项。

把这份食谱给不同的厨师或下厨经历不同的人，做出来的蛋饼可能非常美味，也可能难吃透顶，或介于中间。

如果加了某种调味料，蛋饼口味也会改变。

他们做的都是蛋饼，用的都是同一份食谱，然而成品却千奇百怪。

编排情节也一样。有些原则有用，但单单使用这些原则，可不保证你能写出独创的小说。你还是要加入自己的调味料，你的技巧，你的才能。

知道怎么写出成功的情节，反而让作家更自由。一旦熟悉原则，你就可以随意添加个人风味了。

好厨师都有独门调味料和食材，可以让料理多出一抹独特的风味。对作家来说，想让情节变得独一无二，可以添加角色、背景和对话这三种调味料。

角色

美国作家拉约什·埃格里（Lajos Egri）在《创意写作的艺术》（The Art of Creative Writing）指出，小说的原创性源自角色。“活灵活现的角色仍是写出隽永好作品的秘方和神奇公式。多阅读，甚至研究自古名家的作品。你必然会发现，正是他们对人类个性的剖析，才让他们的作品历久弥新，流传至今……”

请注意公式这个词。

让我们检验看看它是否正确。

为什么我们认为狄更斯（Dickens）与众不同？就是因为费金（Fagin）和威尔金斯·密考伯（Wilkins Micawber）、乌利亚·希普（Uriah Heep）和郝薇香小姐（Miss Havisham）、裴果提（Peggotty）和巴切斯（Barkis）[2]，这些角色如珍珠般在他的情节中闪闪发光。

换个比较近代的例子吧？我已经提过斯蒂芬·金。只要研究他的作品，就会发现他的角色发展跟情节走向一样独特，两者相辅相成。《末日逼近》（The Stand）中有无数角色，但绝对没有一个人单调无味。

别让你的角色像普通的香草冰激凌滴在情节上，请替他们增添一点风味。

背景

你能带读者去前所未见的地方吗？这样就能让情节活起来。你未必要带他们去离家很远的地方（虽然也没什么不好）。

你只要把故事背景设定在新奇的地点就好。

我们经常看到“恋人未满”的男女在餐厅里谈话？同样的情节演来演去，到头来只有服务生端给他们吃的东西不同。

为什么不把他们放在树屋里？停在隧道里的地铁上？海边的木板道下？

背景还包括主角身边的生活细节。美国小说家汤姆·克兰西（Tom Clancy）创造了“科技惊悚小说”这种全新文学类型，因为他把主角杰克·雷恩放进充满军事硬件科技的世界。这就是新奇的尝试。

读者也喜欢阅读别人工作的细节。

所以要多做研究，深入探讨某些职业。你可以亲自去受训，或访问该领域的专家。

不管怎么写，都不要用陈腔滥调的口吻描述角色工作。挖深一点，找出这项工作独特的细节。你还是可以描写警察、律师和卡车司机，但一定要赋予他们新的挑战和背景设定，找出独特的元素，替你的作品加料。

对话

对话也是替情节加料的好机会，千万别浪费了！

对话能帮你创造独特的角色，并推动情节前进。如果没达到这两项目标，你八成就该把这段对话删了。

虽然光对话就可以写成一本书，我还是在此提供通过对话替情节增色的几个方法。首先，每个角色都要有各自的说话方式，绝不能听起来一模一样；第二，角色的遣词用字应该稍微透露他们的为人。

如果有个角色总是勇往直前，他的说话方式就会符合这种个性，用字应比较强硬直接。美国小说家达希尔·哈米特（Dashiell Hammett）的《马耳他之鹰》（The Maltese Falcon）中，萨姆·斯佩德就是这样的人。以下这段对话中，他碰上奇怪的矮子入侵者乔尔·凯罗：

“凯罗，我逮到你了。昨天晚上杀了人，这下你根本是自投罗网，

警察早就可以逮捕你了。好吧，现在你得乖乖听我的了。”

但凯罗是个雅痞绅士，身上总飘着微微栀子花香，他的用字就比较华丽：

“我行动前，可是对您做了颇深入的研究呢。我深信您通情达理，不会让其他因素影响这段有利可图的交易关系。”

光从遣词用字，就可以看出这两个角色非常不同。请把对话想象成剧中使用的武器，因为情节谈的就是冲突、征战，所以角色试图智取对方时，自然而然就会使用语言当武器。

语言的武器种类繁多——发怒、取绰号、耍赖、顾左右而言他——人类互动的各种模式都可以使用。

美国小说家约翰·迈克唐纳（John D.MacDonald）的小说《执刑者》（The Executioners），后来改编成两部《恐怖角》（Cape Fear）电影，讲述律师萨姆·鲍登一家遭到变态强暴犯迈克斯·凯迪跟踪。凯迪先毒死了鲍登家的狗玛莉莲。萨姆并没有跟太太凯萝完全坦白，于是凯萝首先发难：

“我不是三岁小孩，也不是笨蛋，我很讨厌你这样……过度保护我。”

她的攻势很直接，摆明她讨厌先生安抚她。萨姆回答：

“我应该告诉你的，对不起。”

萨姆道歉是为了浇熄太太的怒火，但听在凯萝耳中，他的话非常空洞，于是她继续进攻：

“所以凯迪就可以这样随意四处游荡，毒死我们的狗，再继续朝我们的小孩下手。你觉得他会先杀哪一个？老大还是老幺？”

“凯萝，宝贝，拜托。”

“你觉得我歇斯底里？妈的，给你猜对了，我就是歇斯底里。”

凯萝先是挖苦萨姆，萨姆试图软化她的态度，她又回以精准的观察，以及一句脏话。于是律师萨姆尝试另一条路线：

“我们还没证明是凯迪干的。”

她把毛巾丢进水槽。“听我说，我可以证明是凯迪。我有证据，虽然不是你们律师喜欢的那种证据。我没有证物，没有证词，没有法律上站得住脚的东西，但我就是知道。”

凯萝发现丈夫不为所动，马上转换“跑道”，言语中火药味十足：

“你这个人怎么搞的？我讲的是你的家庭，玛莉莲也是这个家庭的一分子。你还要去查所有的前例，准备诉讼摘要吗？”

凯萝同时攻击萨姆身为男性的自尊，还有他的职业。萨姆试图回答，但凯萝打断他（打断人也是很好的武器）：

“你不知道怎么——”

“我什么都不知道。事情会变成这样，都是因为你很久以前做的事。”

“那时我非做不可。”

“我没有说你不该做。你告诉我那个人恨你，你觉得他脑袋不正常，所以想办法处理他啊！”

凯萝想要萨姆立刻行动，但萨姆知道他做不到。紧绷的气氛带出了双方如武器般尖锐的对话。

正是因为作者把对话当作武器，情节才变得独特，又能迅速展开。

至理名言

希区柯克（Alfred Hitchcock）曾说，好的故事就像人生，只是少了所有无聊的部分。

这本书提到的每个方法，基本上都试图遵循这句希区柯克的名言。

你可以把这句话深深刻在你的作家脑子里，永远跟随它的指引。

◎选择场景

想替情节加料，也可以看看你选择的场景，也就是最基本的“发生了什么事”。

然而我们决定要写什么时，脑袋自然就会想到老梗。

所以训练创意很重要，它能让你想出数种不同的发展可能，再决定要用哪一个。

你可以试着暂停一下，快快写下一列可能的情节发展，然后等待突然想通的瞬间。

你可以拿现在写的场景来试试。也许你本来写一名警察闯进房里，和坏人进行枪战，最后坏人死了。

等一下。要是最后警察死了呢？或者屋里还有无辜的第三者？或是一条狗？还是屋子里根本没有人？

仔细想想，然后选择最有新意的方向。

▲练习一

排定十分钟不受干扰的写作时间。在这段时间内，写一篇短文回答下列问题：读者读我的小说时，我希望他们能感到___，因为对我来说，小说就是___。

不要多想，发自肺腑地写。

写完之后，分析一下你的短文。从中看来，你更喜欢什么样的情节呢？你怀疑情节的重要性吗？你对“虚无缥缈”的文学小说比较有兴趣吗？如果是的话，想想假如你学会一些情节编排技巧，可以替作品增色多少。

▲练习二

拿几本你最喜欢的小说，用LOCK系统分析，研究每项元素在你喜爱的书中如何发挥作用。你可以参考下列问题：

·主角为什么吸引你？

·主角想要追求或逃离什么？

·故事什么时候进入“高潮”？

·主角追求目标时，面对的主要障碍是什么？

·看完结局你感觉如何？为什么这个结局很棒？

▲练习三

为你现在想到的点子写下简单的情节。写四句，每句提一个LOCK系统的元素。

·我的主角是___

·他的目标是___

·他遭到___的阻挠，对手阻挠他的原因是___

·结尾非常冲击，因为___

等你填满空格，你就写出了一本骨架扎实的小说。接下来这本书会协助你把骨架发展成完整的作品。

▲练习四

从你读过的小说中，挑选一系列你喜欢的“调味料”。特别注意：

·独特的设定

·多层次的角色

·铿锵有力的对话

·极具影响力的场景

当你看到这些元素，请分析它们为什么有用？作者用了哪些技巧？

第二章　结构：稳固你的情节

只要你建了，他们就会来。

——来自灵界的预言，选自电影《梦幻成真》（Field of Dreams）

如果你建出结构，他们就会好好读。

我儿子奈特四岁时写了一本小说，这本书只有四页，每页只有一个句子，非常有海明威简洁明了的调调。

奈特每个字都用注音拼。以下就是他写的整本小说，只差没附上蜡笔插图了。为了读者阅读方便，我把注音都改为正确的拼写：罗宾汉去打猎。来了一个坏人。他们打架。他赢了。

虽然奈特可能需要多注意代名词和动词、名词的搭配，但他其实写了一篇结构完整的故事。不知怎么搞的，奈特默默就学会了情节结构的基本原理——可能是因为他老爸讲的床边故事，或是录像带和电视上他开始喜欢看的电影。

这个简单的例子告诉我们小说的结构有多重要。简而言之，结构就是以特定方式组合故事的各个段落，让读者容易了解；换句话说，结构就是为了服务读者，而将组成故事的元素依序排列。

情节讲究元素。混合各项元素，便能让好故事变得更好。

结构则讲究时机：每样元素应该安插在特定的位置。

当你觉得一本小说不怎么吸引人，问题八成都出在结构。虽然书中有好角色、尖锐的对话和引人入胜的背景设定，故事却没有以最理想的方式开展。

当然，作者可能辩称那是他喜欢的开展方式，外人怎么可以对他的作品说长道短！

这么回答是作者的特权。然而如果你想触动读者，我们就得研究结

构。

◎三幕结构

为什么要提三幕结构？

因为这个结构有用，从亚里士多德（Aristotle）开始研究戏剧的元素以来就很有用了。

为什么三幕结构有用？或许是因为三幕跟人类日常生活的步调很类似，我们做的每件事几乎都遵循三步的节奏。

美国写作老师德怀特·斯温（Dwight Swain）指出，人类出生、生活，最后死亡，感觉就像三个阶段。童年时光相对短暂，介绍我们认识人生；中间偏长的阶段占据了人生大多的时光；然后我们进入最后一幕，将人生收尾。

平常的生活节奏也一样。我们早上起床，准备出门上班；接着我们去上班，或做该做的事；最后我们结束一天的活动，上床倒头就睡。

我们每天的生活都分成三幕。

甚至在规模更小的事上，三幕结构还是很常见。假如碰到了问题，我们会先有所反应，这是第一幕。接下来，我们花大部分的时间思考该如何解决问题，这是第二幕。最后经过一番挣扎，如果够幸运，我们应该会想到解决方案，这就是第三幕的结尾。

以三为一组的结构有种稳健的感觉，就如发明家巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller）所说，三角形是自然界最稳固的形状，因此他发明的网格球顶（geodesic dome）也是由三角形组成。

所有好笑的笑话几乎也都分成三个阶段——铺陈、主体和笑点。好笑话绝对不会只说一名爱尔兰人和一名法国人走进酒吧，一定要再加上一名英国人，笑话才会成立。

读小说时，我们必须在第一幕先获得一些信息，才能跟着情节走下去。然后主角面对的问题出现，他要花整本书大部分的时间跟问题较劲

（第二幕）。然而故事终究要结束，而问题终会解决（第三幕）。

不管在写作课上还是课本中，都有人宣称三幕结构已死（或很愚蠢、毫无价值）。不要相信他们。

三幕结构能够历久不衰，就是因为有用。

如果你选择忽略三幕结构，你就提高了读者越读越气馁的可能。如果出于某种创作理由，你就是想惹恼读者，那也没关系。

但至少稍微了解下为什么结构很重要：因为结构能协助读者进入故事的世界。

作者可以玩弄结构吗？

当然可以。一旦你了解结构为何有用，你就可以自由运用结构，来满足你的创作需求。不过你很快就会发现，离稳固的结构越远，读者就越难跟随你的脚步。这也没什么不好，因为作家向来不怕辛劳，读者有时也该接受一点挑战。所以请先了解结构的价值，再依你所好来写。第八章会详细解释如何玩弄结构。

三幕结构指的就是开头、中段跟结尾。我喜欢有个聪明蛋的说法：开头、混乱和结尾。

以下介绍每一幕必须包含的元素，我们会在后续几章详细探讨每一幕的内容。

开头

开头永远聚焦于故事里的人物（第四章会详细讨论小说开头）。你的切入点就是主角，你应该让读者尽快与主角产生共鸣——罗宾汉去打猎。

想象把《杀死一只知更鸟》（To Kill a Mockingbird）的法庭场景挪到整本小说的开头，读者会对主角芬奇产生什么共鸣？他看起来确实是名能干、亲切的律师，但我们绝对不会像后来那样关心他。原先故事的开头让读者窥探到芬奇身为父亲、市民、邻居和律师的不同面向，我们

先通过芬奇女儿的视角了解他，才跟着他上法庭。

开头还有其他重要的功用，其中最重要的四项是：

·呈现小说中的世界——告诉读者故事的场景设定、时代和相关背景。

·奠定小说的调性，让读者有所依据。你写的是气势万钧的史诗小说，还是滑稽古怪的闹剧？动作场景连篇还是注重角色变化？步调飞快还是闲散？

·说服读者继续读到中段。为什么读者要关心你的故事，继续读下去？

·介绍对手出场。哪些人、事想要阻挡主角？

中段

小说的主要部分便是冲突，由主角和对手之间一系列的攻防战构成。他们打架。

中段还会萌生出支线情节，增添小说的复杂性，并且通常会反映出小说想表达的深层蕴涵。

不同的故事线彼此纵横交错，创造出无法抗拒的宿命感，同时用各种方式带给读者惊喜。除此之外，中段还需要（我会在第五章深入讨论）：

·加深角色之间的关系。

·让观众持续关心故事发展。

·铺陈替故事收尾的最后一战。

结尾

小说的最后一段带出整个故事的结局。他赢了。最好的结局（我会在第六章举一些例子）应该要：

·把所有的梗收干净。还有没处理完的故事线吗？你一定要把埋好的梗收掉，但不能影响到主线情节，否则就干脆回头把梗删掉。不要小看读者的记忆力。

·创造余韵。最好的结局往往会留给读者小说之外还有戏的感觉。

英雄旅程结构呢？

自从《星球大战》（Star Wars）的导演兼编剧乔治·卢卡斯（George Lucas）将这一系列电影的英雄旅程结构归功于美国作家乔瑟夫·坎伯（Joseph Campbell）后，坊间就出现了无数的书和文章，探讨这个情节模板的价值。而英雄旅程结构之所以有价值，就是因为重视元素的排列——也就是重视结构。

虽然这套结构有许多不同版本，但通常都依循类似的模式：

·介绍读者认识英雄的世界。

·“出发探险的召唤”或意外事件打乱了英雄的世界。

·英雄可能忽略召唤或意外事件。

·英雄“跨越界线”进入黑暗世界。

·可能出现一名精神导师教导英雄。

·英雄多次遭遇黑暗力量。

·英雄面对内心黑暗的心魔，必须克服心魔才能继续前进。

·一样护身符会协助英雄战斗（例：帕修斯的雅典娜盾牌[3]、亚瑟王的石中剑）。

·最后一战开打。

·英雄回到自己的世界。

为什么这套结构有用？因为它完全符合三幕结构：

第一幕

（1）介绍读者认识英雄的世界。

（2）“出发探险的召唤”或意外事件打乱了英雄的世界。

（3）英雄可能忽略召唤或意外事件。

（4）英雄“跨越界线”进入黑暗世界。

第二幕

（5）可能出现一名精神导师教导英雄。

（6）英雄多次遭遇黑暗力量。

（7）英雄面对并克服内心黑暗的心魔。

（8）一样护身符会协助英雄战斗。

第三幕

（9）最后一战开打。

（10）英雄回到自己的世界。

◎扰乱事件及两扇门

我认为写作老师常用的一些词汇，例如转折点（plot point）和导火线（inciting incident），往往让作家越听越糊涂。有些词汇甚至还互相矛盾。

所以我在这本书里尽量不用这些词，而是试着直接描述在情节的重要时间点应该发生什么事。如果不执着于专业术语，其实这个概念一点也不难。

接下来我要谈谈扰乱事件和两扇门。一旦了解这两个时间点分别会

发生什么事，你便能轻松替你的小说规划结构。

扰乱事件

小说一开始，你先介绍一名角色，他过着特定的生活，这就是他的起始点。以英雄旅程结构来说，这就是英雄的原始世界。除非有事逼他改变，否则他会一直待在这儿，而如果他不改变，读者就会觉得这个故事很无聊，因为读者只对威胁或挑战有兴趣。

因此在第一幕的开头，必须有事情打乱现状。你只要站在读者的角度思考就会懂了，一定要发生某件事，让我们觉得角色即将面临威胁或挑战。想想希区柯克的名言，如果事件不快点发生，你的开头就要无聊掉了。

扰乱事件不一定要是严重的威胁，只要打乱主角平静的日常生活就好。美国悬疑小说家迪恩·孔茨（Dean Koontz）的小说通常都以扰乱事件开始，以下是其以笔名理查德·佩基（Richard Paige）出版的《通往十二月的门》（The Door to December）开头第一句：

萝拉一穿好衣服就走到大门口，刚好看到洛杉矶警局的警车停在门前的人行道旁。

这就是扰乱事件，虽然是小事，但还是打乱了她的日常生活。通常警车停在家门口，大家都不会感到太舒服。

扰乱事件有无限多种，以下举几个例子：

·半夜打来的电话

·信中提到一些奇妙的消息

·老板把主角叫进他的办公室

·小孩被送去医院

·车子在沙漠中的小镇抛锚

·主角中了彩票

·主角目击一场意外或谋杀案

·主角的太太（或先生）留下字条，告知她（他）要离开了

从结构来看，第一个扰乱事件能引起读者的兴趣，暗示接下来要讲一个有趣的故事。然而这时还没来到情节的主要段落，因为冲突还没发生，对手和主角还没陷入不可避免的战斗。

美国小说家马里奥·普佐（Mario Puzo）写的小说《教父》（The Godfather）中，年轻的迈克·柯里昂决心走上正道，避免步上父亲的后尘。然而父亲遭到枪击几乎丧命时，迈克的世界瞬间变色。不过迈克还没卷入冲突当中，他大可离开纽约，到别的地方展开新人生。直到主角穿过第一扇门，冲突才会产生，故事才会加速发展。

乔治·卢卡斯的电影《星球大战》以动作场景当作序章。黑武士和手下士兵追踪并抓走莉亚公主，然而被抓之前，公主抢先将R2-D2和C-3PO装进救生舱送走了。这两名机器人降落在塔图因星球上，被贩卖垃圾的爪哇人抓住。

观众接着见到主角卢克·天行者，他在他的原始世界塔图因工作，与叔叔阿姨住在一起。他的叔叔买了这两名机器人，结果才不过五分钟，卢克的世界就被打乱了：莉亚公主传来求救立体投影，寻求欧比王·肯诺比的协助。

卢克终于联系上欧比王，欧比王看了求救信息，并邀请卢克一起帮忙拯救公主。卢克拒绝了他的“召唤”（依照英雄旅程结构的说法），告诉欧比王他无法抛下叔叔、阿姨。

这还不是进入第二幕的门，因为卢克还是可以继续过他平淡的生活。然而等到帝国大军摧毁了卢克的家，杀了他的叔叔、阿姨，卢克便被一把推进了反抗军。他与欧比王离开塔图因，开始了他的冒险旅程。

两扇门

该怎么从开头进入中段（从第一幕到第二幕），再从中段进到结尾（从第二幕到第三幕），重点就在于转变。与其称之为转折点，我觉得把这两次转变想象成“无法折返的门”，对你更有帮助。

无法折返代表了你想创造的感觉：将主角往前推的力量，一种无可避免的氛围。人类总是安于现状，追求安定。我们笔下的角色也一样，除非发生什么事将主角推进第二幕，否则他只会心满意足地待在第一幕！他只渴望留在自己平凡的世界里。

你必须想办法把他赶出平凡的世界，逼他面对冲突。你需要某样东西把他踢过那扇门，否则他只会赖在家里不走。

一旦穿过门，就可以产生冲突了。第二幕会持续描写主角的奋斗，但故事总得结束，因此第二扇无法折返的门必须将主角快速送往冲击结局。

这两扇门负责把三幕情节串联起来，就像联结火车车厢的螺栓。如果螺栓没拴紧，或根本不存在，你的火车就跑不动了。

通过第一扇门

为了从开头进入中段，也就是通过第一扇门，你必须创造一个场景，把主角丢进主要冲突，而且无法离开。

悬疑小说中，第一扇门出现的时点可能是主角碰巧发现对手竭尽所能想掩藏的秘密，这下除非拼个你死或我亡，否则没有解决之道，没有办法恢复正常了。约翰·葛里逊（John Grisham）的《糖衣陷阱》就是个好例子。

这扇门也可能是工作上的义务。律师一旦接了案子，就有义务要负责到底，接到任务的警察也一样。同理，道德义务也可以当作转折。如果儿子遭到绑架，父母当然有道德义务要找到他。

你应该自问：我的主角现在还能忽略情节，继续如先前一般过活吗？如果可以，那你的主角就还没穿过第一扇门。

《教父》第一集就以这样的转折作结。迈克射杀了父亲的敌人索拉索，以及坏警察迈克劳斯基。这下迈克永远无法走回正道了，他面对的冲突比天还高，他也不可能忽视自己做的抉择。英国作家苏珊·赫沃屈（Susan Howatch）的《带来奇迹的人》（The Wonder Worker）当中，男主角尼可拉斯·达罗是位魅力十足的部长，然而他步步高升的职业生

涯有天却突然遭受打击，害得他内心备感焦虑：他的妻子抛下他和两个儿子离家出走了。这一击让他一蹶不振，也逼他面对自己的人生。他绝对无法逃避。

你必须了解，第一起扰乱事件（有时称作“导火线”）跟第一扇无法折返的门（有时称作“转折点”，或英雄旅程结构中的“跨越界线”）并不相同。

比方说，电影《虎胆龙威》（Die Hard）中，纽约警察约翰·迈克连来到洛杉矶，与离异的妻子荷莉和两人的小孩过圣诞节。荷莉在一家大公司工作，迈克连到她公司所在的大厦与她碰面。迈克连在厕所梳洗时，一群恐怖分子占领了大楼，挟持了所有的人——当然除了迈克连以外。他逃到了上一层楼。

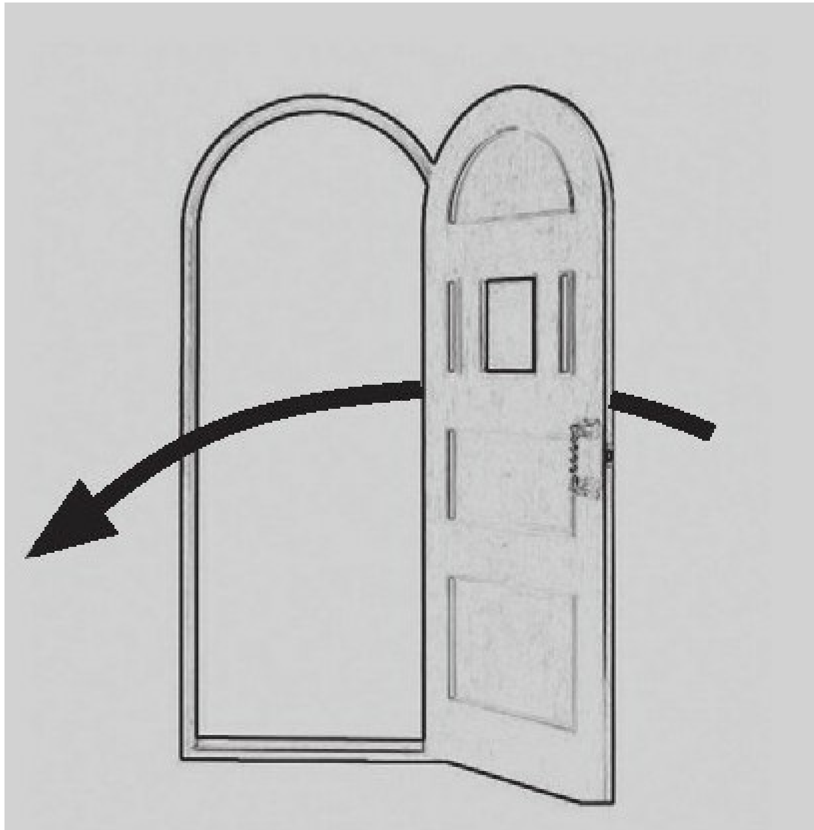
这时电影大概演了二十分钟，这起意外绝对算是扰乱事件，但还没有转折进入第二幕。

为什么？因为迈克连跟恐怖分子还没有交战。歹徒还不知道迈克连在大楼里，所以他可以打开窗户爬出去，赶快跑去寻求协助，或想办法打电话求救。迈克连还在盘算怎么做的时候，他偷看到大公司老板遭人谋杀。

于是迈克连又爬上一层楼，按下火警铃。这件事才造成第二幕的所有冲突。现在恐怖分子知道大楼里还有人在乱跑，迈克连就不能不行动了，他已经通过第一扇门，接下来只能面对一连串的冲突。这些事都发生在整部片开头四分之一的地方。

第一扇门

主角的一般世界，安全休闲的地方。这个世界也可能发生问题，但不会带来重大改变。主角待在这儿很满足，因此必须有事把他推过门口。



外在的世界，未知的领域，黑暗的森林。穿过了门后，主角必须探索自己内心，展现勇气，学习新的事物，结交新的盟友，等等。

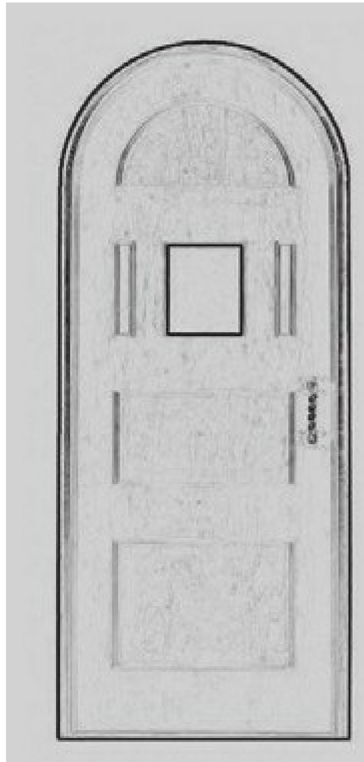
通过第二扇门

想从中段进入结尾——第二扇无法折返的门——也必须发生一件事，导向最后的对峙。第二扇门通常是一条重要线索或信息，或是重大挫折和危机，借此将故事快速抛向结局。这时小说通常只剩下不到四分之一的篇幅。

《教父》中，老大之死重创黑道家族之间的和平，助长了柯里昂家族的敌人，胁迫迈克必须痛下杀手，来奠定他长远的权力。

第二扇门

主角面对一系列的挑战与冲突。除非碰上危机、挫折或新发现，因而打开第二扇门，露出通往高潮结尾的路，否则冲突只能持续下去。



过了门后，主角可以集结外在及内心的力量，面对最终之战或最后的选择，让故事结束。主角无法从这扇门折返，因为故事必须结束。

这两扇门也可用在文学小说中。美国作家利夫·安格（Leif Enger）的《静水深流》（Peace Like a River）就安插了两个恰到好处的转折。第一个转折是鲁本的哥哥大卫枪杀了两个人，必须逃走。鲁本因此被迫进入故事中段：寻找大卫的旅程。第二扇门打开时，大卫重新出现，因而导向鲁本内心的最终之战：他应该告知大家大卫在哪儿吗？

写小说可以忽视这些结构的惯例吗？当然可以。只是你必须明白，你越忽略结构，你的作品就越难触动读者。

◎编排结构元素

经典电影《绿野仙踪》（The Wizard of Oz）的结构元素如此排列：

第一幕：

观众在开头场景就见到桃乐茜，这个女孩跟叔叔阿姨一起住在堪萨斯州的农场上，陪伴她的还有一只叫托托的小狗，和一些傻傻的农人。桃乐茜梦想有一天能去一个遥远的地方，一个在“彩虹彼端”的地方。

接着发生了扰乱事件。高小姐骑脚踏车来，要求桃乐茜一家交出托托，她要杀了小狗。她的要求有法律依据，所以亨利叔叔无可奈何，只能将托托交给高小姐。桃乐茜简直痛不欲生。

然而托托从高小姐的车篮跳出来，跑回农场。桃乐茜知道高小姐还会回来，便决定带着托托逃跑。路上她碰到教授，教授施展了一点小“魔法”，试图诱使桃乐茜回家。

她和托托回到家时，刚好碰到大龙卷风来袭。桃乐茜被撞晕，因而穿过了第一扇无法折返的门。龙卷风卷起房子，把她和托托带到名叫奥兹的缤纷世界。

第二幕：

《绿野仙踪》的“混乱”中段都在描述桃乐茜四处寻找巫师，想办法回家。沿途她碰到不少麻烦，例如一名想阻止她的邪恶女巫，几颗会丢苹果的树，一只空有其表的狮子，等等。她也结交了三名同伴，包括前面提到的狮子。四人组终于见到巫师时，才发现问题越来越多，巫师告诉他们一个坏消息：他帮桃乐茜之前，桃乐茜和同伴必须替巫师抢来邪恶女巫的扫帚。

于是他们一行人穿过黑暗森林，然后跨越了第二扇无法折返的门。桃乐茜被飞猴抓走了。

第三幕：

最终大战已经铺陈好了。桃乐茜的三名同伴，稻草人、铁樵夫和胆小的狮子，必须想办法从女巫手中救出桃乐茜。他们闯进女巫的城堡，但事情再度出错，这时看来他们全都要死在女巫和她的爪牙手下了。然而女巫做过了头，想烧死稻草人，桃乐茜拿水浇熄他身上的火，同时也泼湿了女巫。大家都知道接下来发生了什么事！

这还不到故事结尾，电影最后留了一点关于巫师的故事转折，增添

了一抹悬疑感。不过桃乐茜终究回到了家，一切恢复正常。

◎结构长什么样子

三幕结构源自戏剧，在电影中也广泛使用。在电影中，第一扇“无法折返的门”通常出现在开始约四分之一的地方（以长两小时的电影来说，就是在开始后三十分钟的地方）：



不过在小说中，第一扇门必须早点出现，否则就会显得拖沓。我个人倾向以五分之一时点为标准，其实也可以更早出现。

除此之外，最后一幕也可以往后挪，更靠近结尾。所以虽然四分之三时点是很好的指标，但你也可以把时间点往后挪一些。

小说的三幕结构应该像这样：

即便你不采用线性叙事手法，只要掌握结构和转折，读者就更容易读懂你的小说。搭配上动人的好故事，你的小说搞不好就会令人难忘。



◎情节和结构小结

学会情节和结构的基本元素绝对不会错。

情节绕着主角打转，他有明确的目标，目标与他的命运息息相关。情节主要由主角和对手的冲突组成，双方针对主角的目标进行争斗。最后的冲击结局会了结冲突，提出满足故事问题和读者的结果。

扎实的情节一般分成三幕：开头、中段、结尾。

在开头，读者先了解主角、他的世界，还有接下来故事的调性。开头也会出现一些扰乱事件，让情节不致于无聊。

接着主角穿过一扇无法折返的门，进入中段，陷入与对手的冲突当中。作者需要靠某种附着元素将主角和对手绑在一起，例如工作或道德上的义务，或实际的地点。在解决冲突之前，死亡的威胁，不管是实质上的、职业生涯上的或精神上的死亡，都会笼罩在主角头上。接着主角碰上挫折、危机，或是发现新信息和线索，因而穿过第二扇无法折返的门。

现在作者已经备妥所有的元素，可以进入最终决战或最后决定，结束故事。

▲练习一

分析一些小说或电影，研究这些作品的三幕结构。特别注意：

·什么时候主角的日常行程被打乱了？故事开始没多久就发生了什么改变？（如果什么都没发生，这本书或这部电影感觉拖沓吗？）

·什么时候主角被推进冲突当中？什么时候他无法回到正常的生活？

·什么时候出现重大线索、危机或挫败，导向无可避免的高潮结局？

·如果你觉得这个故事很无聊，自问一下为什么。看看是不是故事

的LOCK元素或三幕结构有问题。

▲练习二

检视你现在写的情节元素。元素的编排方式能协助读者进入你的故事吗？还是你忽视了结构？如果是的话，为什么？

▲练习三

画出你的情节结构简图。想出一件扰乱事件，还有成为那两扇门的事件，把事件摘要写下来，再稍加变化，变成独特又吸引人的桥段。

第三章　如何“头脑风暴”情节点子

世上只有一种故事：你的故事。

——雷·布莱伯利（Ray Bradbury）

伍迪·艾伦（Woody　Allen）的电影《安妮·霍尔》（Annie　Hall）中，提到几个花花公子在一场好莱坞派对上聊天，其中一个人说：“现在这还只是个想法，但我觉得我可以弄到钱，把它变成一个概念……再变成一个点子。”

就跟所有讽刺作品一样，真相就潜伏在这个句子的表面之下。在你写出情节之前，你会先有想法。一开始可能只是一点火花，某一天才突然燃烧起来。然而许多故事在这个阶段就已经注定失败，因为并非每个点子都同样有价值。想写出最棒的情节，你往往需要想出几百个点子，再选出最好的几个发展成情节。

这一章我就要教你怎么做。

在你一头栽进“寻找情节点子的二十个方法”前，你必须花点时间，了解负责把点子变成畅销小说的人：你自己。

寻找情节点子时，永远都从自己开始。

比起其他作家的作品，美国作家威廉·萨罗扬（William Saroyan）的小说总是充满热情。有次有人问他下一本小说的书名，他回答：“我还没想到书名，也还没想到情节。但我有一台打字机、一张白纸，还有我自己，这样应该能凑出一本小说了。”

这就是为什么萨罗扬的作品如此新颖。他不满足于老套的建议“写你了解的事”。他很早就发现，写出独创情节的秘诀就是“写你这个人”。

小说作家，尤其想要启发读者的作家，都应该听从萨罗扬的建议。深深探究自己的心灵，你就会发现灵感的泉源。不仅如此，你的作品马上会活过来，你的故事将有机会真的感动读者。

不过请注意，“写你这个人”不是要你把你的自传写成小说。每个作家心中都有一本自己的自传小说，但这本书还是藏在心底好了。现在出版社都对自传式小说稍显存疑，因为这种小说要大卖的可能性几乎是零。

小说市场需要情节吸引人的小说，不要老梗、样板角色或无聊情节。想满足市场需求，又让你的作品绽放独特风采，关键就是“写你这个人”。

◎看看内心

每个作家都应该定期好好审视自己的心。在你开始构思下一段情节之前，先花点时间回答下列问题。我称这一系列问题为“人格筛选网”，回答完，你就能想出充满有趣角色的原创情节：

·世上你最关心的事是什么？

·如果你要写自己的讣闻，你会怎么写？

·你的外表如何？你对自己的长相有何感想？这对你有何影响？

·你最害怕什么？

·你主要的优点是什么？

·你主要的缺点是什么？

·你的强项是什么？你希望能有什么强项？

·如果你能做一件事，而且必然会成功，你会做什么？

·童年时期有哪三件事塑造了现在的你这个人？

·你有哪些惹人厌的习惯？

·你有哪些秘密希望永远不要公开？

·你的人生哲学是什么？

回答这些问题会打开通往内心灵魂的门，在这儿你更能分析情节点子。你想说的故事有触动自己吗？如果没有，你为什么还要写？

智者总劝告世人“了解自己”，尤其对作家来说，这着实是个好建议。只有真正诚实地了解自己，用热情全心投入写作，并关心重要议题，你才能写出清新的作品，还能从中获得喜乐。你了解自己，这就是写小说最好的基础了。

◎追寻点子

不是每个点子都值得写成小说，所以别花六个月、一年或甚至十年拼命雕琢编辑、经纪人，当然还有读者都没兴趣的东西！

听我说：你没有时间浪费在普通的故事上。

那该怎么办呢？你要如何想出超棒的点子，光靠这个点子就足够吸引读者读下去？

在学校，老师教我们坐下来，想出一个点子，然后开始写作。

听到这个方法，你的反应一定是“我早就听过了”。

所以你必须反其道而行。

你得想出数百个点子，先把不吸引你的点子删掉，然后细心完善剩下来的想法。

等一下我会教你二十种想出数百个点子的方法，不过首先要定几条规则：

（1）确定固定的想点子时间，一周至少一次。

（2）待在安静的地方，让自己放松，想象力也得以尽情奔驰。

（3）给自己三十分钟不受打扰。

（4）从以下的练习中挑选一项或数项，先读介绍。

（5）首先，放手让你的想象力随兴生长，把每个点子都记在纸上（或计算机上）。

（6）最重要的规则：不要、绝对不要给自己设限。暂时叫脑中的编辑去休息，任由点子涌现，不管以哪种方式、形状或型态呈现都好。不要妄下评论。

（7）尽情享受想点子的过程，玩得开心。你甚至可以开怀大笑。

（8）把每个点子都记下来。

（9）两三次之后，就可以开始评估你的点子了。请参考本章最后“培养你的点子”列出的标准。

（10）尽可能多重复想点子的过程。

而且别忘了：要行千里路，肚子一定要吃饱。所以做以下练习时，想吃什么就吃吧。

◎想出几百个情节点子的二十种方法

以下介绍二十种快速、简单又有趣的方法，教你发掘心中独特的情节点子：

1.“如果”游戏

对小说家来说，这大概是年代最久远但也最棒的创意游戏。独创性其实就是用不寻常的方式，把寻常的元素联结起来，而“如果”游戏能促使头脑改变思考方式，想出特别的联结。

在写作的任何阶段都可以玩“如果”游戏，但这个练习对寻找点子特别有帮助。训练你的大脑以“如果”的逻辑思考，大脑就会主动想出了不起的花招。

比方说，当你读到有趣的故事，就问问自己“如果呢”？然后让各种

可能的联结自行浮现。

挑一周，做以下的练习：

·读报纸时，每读一篇报道都问“如果呢”？

·每看一个电视节目或广告，也问“如果呢”？

·让大脑自由奔驰。

·把你问的“如果”问题汇整成表。

·把表放一边，几天后再回来看。挑几个可以发展的问题，多记几笔笔记。你的下一个故事可能就从这儿开始。

2.书名

先起一个很酷的书名，然后写出相符的作品。

听起来很怪吧？其实一点也不。书名能解放你的想象力，促使你去寻找故事。

书名的来源五花八门，包括诗作、名言和宗教经典。翻翻名言集锦，记下有趣的字句；或随机从字典挑字，再把字组合起来列成一张表。故事的点子会开始从中萌芽。

挑一本小说，用开头第一句来设计书名。比方说，迪恩·孔茨（Dean Koontz）的小说《午夜》（Midnight）开头这么写：“洁妮丝·卡博萧喜欢在晚上慢跑。”你能想出什么书名？举例来说：《她晚上慢跑》《夜晚跑者》《黑暗跑者》《夜跑》。

现在你只要挑一个书名，写出相配的小说就好，很简单。

3.列表

雷·布莱伯利刚出道时，曾列出一串他潜意识想到的名词，这些字词成了他未来作品的根基。

你也可以制作你的列表。先让脑袋爬梳记忆中的画面，然后快速记下一两个字。我试过一次，总共列了超过一百样事物，包括：

·窗帘（我记得我的宠物小狗咬坏了妈妈的新窗帘，于是隔天她就把小狗送走了。结果我爬到树上抗议，死都不肯下来）。

·小山丘（有次我不小心在上面放火）。

·火炉（我们一家人常团聚在火炉前）。

·雪茄烟（我爸最爱抽便宜雪茄了）。

每一样事物都反映了我的过去，并可能成为故事或小说的基石。我可以挑其中一项，头脑风暴出各种发自肺腑的可能的点子。你也做得到。

4.议题

哪些议题让你热血沸腾？美国作家劳勃·勒德伦（Robert Ludlum）曾说：“我认为引人入胜的小说都出自于愤怒之手。”对作家来说，愤怒是很好用的情绪。首先列出你关心的议题，例如：

·堕胎

·环保

·枪支管制

·总统政治

·脱口秀

·开车讲手机的人

已故美国作家爱德华·艾比（Edward Abbey）的作品都以他关心的议题当作主题。对他来说，写作不只是艺术，也是使命，他的作品因而触动了广大的读者群。艾比认为作家一定要当道德的传声筒，他曾写道，“既然在现实世界无法获知事实，那我们一定要在作家笔下看到事

实！”

所以如果你想写你这个人，方法之一就是找出哪些议题踩到你的雷，然后猛踩那些雷！

如果你将你的道德观点具体呈现在立体的角色上，让他积极维护他的使命，保证就能写出充满激情和意外发展的故事。想要写出这样的小说吗？那就照我说的做：

·找一个让你很激动的议题。可以是军事策略这种国际大事，也可以是学校董事会规范这种小事，但一定要可以逼人发怒。

·选边站。你对这个议题的道德观点是什么？想出好理由辩护你的立场。

·接下来这一步很重要：替对手想出很好的理由！世上很少有事非黑即白，就连坏人那方也会觉得他们没错。身为作家，你必须纵观全局，因此你要平等对待每个角色，不可以偏心。

·自问“哪种人最关心这个议题的正反两面”？想出几个正反方的可能人选，稍后再从中挑最好的。

不过请记得，写小说不是布道，你的工作是写出让人爱不释手的故事，不是发表浮夸的演讲。

5.亲眼去看

让你的想象力放段影片给你看：

一早先坐下来，问问自己：“关于现在这个瞬间，我到底想写什么？”列出首先想到的三件事，你可能想到某些议题（街头犯罪、安乐死、律师、宗教）、角色（面对危险还勇往直前的人）或情境（假如有人被困在伊朗上空的小飞船上？）。挑选最让你文思泉涌的点子。

闭上眼睛，开始播放电影，你只要放轻松“看”就好。你看到什么？如果播的内容有趣，就不要干涉。如果手痒的话，你可以稍微更改内容，但尽量让画面自行播放。你想看多久就看多久。

接着开始动笔，别管情节结构，先持续写二十分钟，把你记得的任何“电影”片段都写下来。只要写就好。每天都写，持续五天，累积你写下的内容。

休息一天，然后把你的电影手札印出来。翻阅一遍，把你感兴趣的部分挑出来，开始培养这些点子，同时检测点子的新颖程度。

6.亲耳去听

音乐是通往心灵的捷径。听一些让你感动的音乐，你可以选择不同类型，如古典、电影配乐、摇滚、爵士，只要让你动心就好。听的时候，请把眼睛闭上，看看哪些图像、场景或角色会浮现出来。

等你发现值得一写的事物（你一定会发现），以后每次准备写作时，你就可以播放那音乐曲，塑造写作气氛。

7.角色优先

想要想出情节点子，最好最快的方法大概就是通过角色。做法很简单：创造一个立体的角色，然后看他怎么走。

许多方法能协助你写出独特的角色，以下列出几项：

·想象外表：闭上眼睛，“看”第一个从脑中冒出来的人。描述他的样子，然后把他随便丢进一个场景，看会发生什么事。问问自己：“为什么他要这么做？他展现出哪种角色特质？”

·重塑你认识的人：挑一个你记忆中很有趣的人，但不要直接模仿他，而是要“重塑”他。替他换个工作，或者干脆让他转性，把他变成她。假如你的疯子舅舅其实是女人呢？

·讣闻：每天报纸都会刊登讣闻，这些都是现成的人物简介！改编讣闻，挑出有趣的部分，用在你挑的角色上。你可以改变角色的年龄和性别，看故事会如何发展。放手去试吧。

·最糟的事：一旦写好角色，你必须问：他身上能发生的最糟的事是什么？答案可能就是一本悬疑小说的开头，而这本书读者绝对爱不释

手。

8.向大师取经

如果莎士比亚可以这么做，你也可以。偷别人的情节吧。没错，这位英国的文学大师很少想原创故事，他通常都挑选旧故事，再施予他独特的魔法。

当然，现在回收旧故事没这么容易了，你不能窃取完整的情节和角色，然后假装是你的原创作品。但你可以撷取另一个故事的一小部分，再施加你的独特魔法。你可以替换重要角色和规范（请参考下一点“推翻类型”），也可以跟着原本的故事线走，沿途加上自创的发展。

美国作家威廉·诺柏（William Noble）在《偷他的情节！》（Steal This Plot！）中提到：“独创性就是让你剽窃成功的关键。”他的意思是你不能偷取一整段情节，连角色也不改，但你可以撷取前人采用的形式（因为情节便是故事的形式），拿来使用。

9.推翻类型

每个故事类型都有行之有年的规律，阅读类型小说时，读者都会期待特定的节奏和发展。为何不利用他们的期待，然后转个一百八十度呢？

比方说，你可以把西部故事放到外太空去，一点也不难。《星球大战》就含有不少西部片的元素（你还记得酒吧的桥段吗？）。同样道理，肖恩·康纳利（Sean Connery）主演的《九霄云外》（Outland）就像把西部片《正午》（High Noon）搬到木星的卫星上[4]。美国科幻小说家罗伯特·海因莱因（Robert A.Heinlein）的作品《穿墙猫》（The Cat Who Walks Through Walls）也跟达希尔·哈米特的《瘦子》（The Thin Man）[5]很像，只是把角色传送到遥远的未来去了。

就连经典影集《飙风战警》（The Wild Wild West）[6]也只是把007的故事搬到大西部罢了，但这部影集成功推翻既有类型，变成当代流行文化的一部分。

所以玩玩各种类型、规律和期待吧。把不同元素混在一起，搞不好

就能产生新的点子。

10.预测趋势

小说可以单靠主题就“爆红”，如果你能赶上新趋势的风潮，你可能就赢了。

致胜关键当然在于如何预测席卷大众的风潮。你要怎么判断呢？

最好的资料来源是类型杂志，通常你可以从中窥见读者未来短期到长期有兴趣的领域。

而且这种研究花不了多少时间。去附近的报摊，把《科学人》（Scientific American）、《大众机械》（Popular Mechanics）、《时代》（Time）、《新闻周刊》（Newsweek）和《美国新闻与世界报道》（U.S.News&World Report）通通翻过一轮，气死老板。除此之外，《今日美国》（U.S.A.Today）也常常刊登新潮科技和议题的报道。抓出有趣的主题，然后想一下：

·谁会在乎这个主题？

·那个人明年会如何应对这个议题？十年后呢？

·如果整个社会都接受这个议题，会怎么样呢？

·如果整个社会都排斥呢？

·这项议题最容易伤害到谁？

11.在报纸中挖宝

请读报纸。扫过每一版的内容，并设好你脑中的追踪装置，瞄准能让想象力朝独创方向跑的新点子。

我建议你读《今日美国》。这份报纸的写作宗旨是“读者专注力有限”，所以每篇报道都很短，可以很快扫完。每看完一份，你至少能找到十几个可用的点子。挑选其中一篇报道，自问一系列“如果”问题，以充实你找到的点子。如果你稍后可能想用报道的内容，就剪下来装进盒

子里。

12.研究

美国作家詹姆斯·米切纳（James A.Michener）总是提早四年或五年开始“写”书。每当他“感到有灵感了”，他就开始读书，针对一个主题可以读上一百五十到两百本书。他会浏览相关书籍，认真阅读，甚至去查阅资料，把学到的信息都记在脑中。这时他才开始写作，而这些研究资料便提供给他许多可参考的点子。

现在有了网络，做研究更容易了。不过别忽略了老方法，世上还是有书，你也可以去访问有专业知识的人。如果你的荷包够深，你也可以去实际造访异地，体验当地风情。世上到处都隐藏着创作的素材。

也别忘了专家。找出该领域的佼佼者，去访问他们。活过某个时期或住在某个地方的一般人，也可以提供你丰富的细节和确切的事实。

以下是通过研究找点子的简单方法：

·从你一直有兴趣的领域，挑一本非文学作品。

·大略翻一遍，了解大意。

·写下你想到的情节点子。

·把书详细读完。

·记下更多点子，同时发展先前想到的点子。

·只要这么做，很快你就会找到一条信息，让你热血沸腾了。

13.“其实我真正想写**……”**

请在一大早尝试这项练习。昨晚，你的潜意识已经在睡梦中慢慢入侵，现在有话想对你说，所以请端起咖啡，赶快在稿纸或计算机前坐好。首先写下“其实我真正想写……”

然后一口气连写十分钟。跟随脑中浮现的想法，扩充、联结这些点

子，让它们在你的意识流中漂浮。

这个练习不只适合想点子，也可以当作写作的暖身，每次写作前你都可以试试看。

14.偏执

顾名思义，偏执会控制角色最深沉的情绪，促使他有所行动，因此很适合当作寻找点子的好跳板。

那些事物会让人偏执？自尊？外表？欲望？工作？敌人？成功？

《悲惨世界》（Les Miserables）中，贾维为了什么偏执？答案是他的责任。责任心逼他发狂，最后走向死亡。

阿哈为了什么偏执？答案是一只巨大的白鲸鱼。如果没有他的偏执，就没有《白鲸记》（Moby Dick）这本书。

道林·格雷[7]则对青春异常执着。

《马耳他之鹰》（The Maltese Falcon）[8]里，每个角色都对那只黑色的鸟无比偏执。

《乱世佳人》（Gone With the Wind）中，白瑞德偏执地爱着斯佳丽，斯佳丽偏执地爱着艾希礼，因而展开了三角恋情故事。

创造一个角色，让他为某件事而偏执，再看他如何发展。

15.开场白

迪恩·孔茨（Dean Koontz）的作品《暗夜之声》（The Voice of the Night）其实来自他“随便玩玩”写的一句开场白。罗伊问：“你有杀过什么东西吗？”

写下这一行后，孔茨才决定把罗伊写成一名十四岁的男孩。接着他写了两页对话，当成小说的开场，但整本书都来自那句深深吸引他注意的开场白。

美国作家约瑟夫·海勒（Joseph Heller）习惯用开场白来透露故事的调性。有一天，他迫切想写新小说，却毫无点子，这时他脑中浮现这段开场白：在我的公司，我很怕四个人，而这四个人分别又怕五个人。

海勒说，这两个句子马上“爆出无数的可能和选择”。最后他写出了小说《出事了》（Something Happened）。

同理，海勒的名作《第二十二条军规》（Catch-22）也源自他写的开场白：他一见钟情了。某人第一眼看到那名牧师，就疯狂爱上他了。后来海勒才把某人改成主角的名字约塞连，并决定这名牧师不在监狱工作，而是在军中服务。这几句话就成了故事的基石。

写开场白很有趣。试试看吧，你的创意脑袋会很感谢你。

16.写序章

近来引人入胜的小说通常都以动作场景序章开始，而且主角未必需要出现。不过序章一定会有惊奇、神秘、悬疑或吓人的事，让读者心想：“我最好看完剩下的章节，才能知道为什么发生这件事。”

紧凑诱人的序章其实很好写，真正难是难在接着写出一整本书。不过好的序章可以带出许多点子，也可能发展成一整个故事。此外，偶尔试写一两千字的序章也能当作练笔，助你练就写出畅销小说的能力。

17.联想图

联想图虽然是老方法，但永远都是创作的良方。联想图以视觉方式呈现许多简单联结的网络，绘制过程可以分为三阶段：

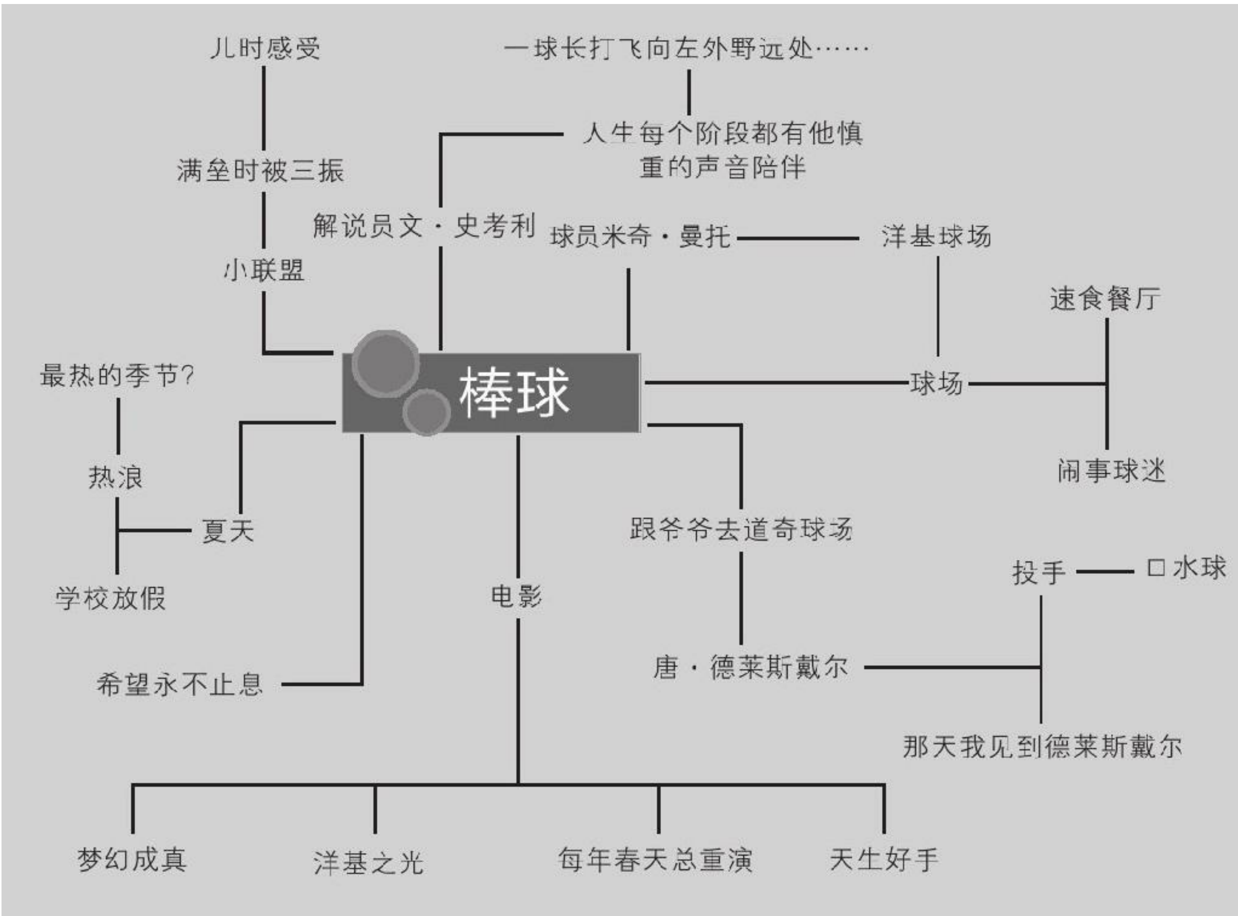
（1）准备。挑选一个字或概念来发展。你可以挑事前决定好的主题来画，也可以随机选择。把这个字写在白纸的中央，用圆圈圈起来。

（2）出手。别想太多，让你的头脑记下各个联结和关系。在这个阶段，先别花心思去理解思考，只要写就好。从联结中延伸出其他联结，把整张纸填满。

（3）瞄准。如同作家盖比瑞尔·洛瑟·里柯（Gabriele Lusser Rico）

所说，很快你负责规划的脑袋就会进行“方向转移”，因为你想到的联结带来了“新的方向”。请参考里柯写的《自然写作》（Writing the Natural Way）第五章，其中详细介绍了作家用的联想图。经过方向转移，你会更了解联想图的方向或重点，开始辨别快爆炸的脑袋想告诉你什么。这时你就会想到点子了。

比方说，我挑了棒球这个字。开始喽：



当我研究这份联想图，我发现重心集中在我的年少时代跟其中蕴含的希望。从道奇球场、小联盟、夏天晚上听史考利报球赛的回忆当中，我可以源源不绝想出几十个可用的故事点子。

我当然想得出来。

18.感动人心的结尾

为什么《卡萨布兰卡》（Casablanca）不仅仅是部好电影？为什么欣赏完电影后，你还是觉得余韵绕梁，能发出满意的赞叹？我认为关键就是结尾，包括经典的结尾台词："路易，我想这是一段美好友情的开始。"

一段感动人心的结尾。

故事成败往往就靠结尾，如果结尾平淡无味，即便先前的情节极为引人入胜，观众还是会觉得不满意。导演弗兰克·卡普拉（Frank Capra）说他的电影《约翰·多伊》（Meet John Doe）就有这个问题。故事铺陈相当完美，但来到结尾时，卡普拉和编剧却不知道该怎么办。最合理的结局是让约翰从大楼一跃而下自杀，但这样结束会害得片子调性变得阴郁。最后他们决定让路人冲上去救了他，但这个结局感觉却很假。导演和编剧等于把自己逼进了绝境。

既然结尾这么重要，为什么不先想好感动人心的结尾呢？你可以试试看：

（1）在脑中的剧院想象一场高潮结尾。

（2）倾听搭配的配乐。

（3）让各式各样的情绪涌现。

（4）随心所欲加入角色，来增加冲突。

（5）尝试以不同方式呈现同一主题，直到想出令人难忘的点子。

然后问问自己：

（6）故事中有哪些角色？

（7）什么事情让他们聚在一起？

（8）我要如何回溯到这个故事合理的起点？

许多作家认为，先想好可能的结局是最方便的写作指南。最起码练习写结尾能让你想出不少有深度的角色。

19.职业

我们的个人形象往往跟工作绑在一起：我们的职业是什么，做得好不好。每一项工作也有其独特的职场文化。因此研究别人的工作，本来就能找出许多题材。

试着以吸引人的工作为基础，想出一些故事点子。你可以在读书、看报纸和杂志的时候，将有趣的工作记下来。

美国劳工部出版的《职衔大辞典》（Dictionary of Occupational Titles）是我很珍惜的参考资料，这本庞大的百科全书分成两册，详细介绍了数千种职业。以下是其中一个条目：

378.363-010装甲侦察专家（军人）

驾驶军用有轮或履带车辆，观察指定地区，搜集地表特征、敌营军备及所在位置信息。隶属地面装甲侦察单位：使用安全连线语音通信程序，与上级汇报信息。撰写战场记录，通报对战侦察信息。驾驶有轮及履带装甲车辆，协助战略行动，阻挠、延迟并击退敌军。引开来自攻击车辆之战火，协助掩护战友，或阻挡敌军炮火攻击。准备并协助夜间炮火攻击，辅助准确击中目标。使用侦测化学物质设备、辐射计或放射物质侦测仪，以确认并辨别周遭空气中的化学物质。驾驶车辆至指定地点，以标记路线并控制车流。要求并调整针对目标的迫击炮和火炮攻击，并回报炮击之效用。

上述内容应该可以提供不少故事点子。要是主角迷路了呢？或是开进时空隧道，回到十九世纪五十年代？如果他发疯了呢？你需要针对哪个领域继续深入研究？

20.绝望

或许你坐在白纸或空白屏幕前，脑袋空空如也，啥都没有。你已经用尽所有方法，现在彻底绝望了。

很好。许多伟大的作家也曾和你一样苦恼，但他们都找到了解决方法。这个方法就是“写就对了”。

美国作家E.L.多克特罗（E.L.Doctorow）写出《拉格泰姆时代》（Ragtime）前，可是非常绝望。他解释道：“我急着想写作。当时我盯着新罗谢尔老家书房的墙壁，于是我开始描写那面墙。偶尔作家就是会碰上这种走投无路的时候。然后我开始描写包含那面墙的房子，由于房子建于二十世纪六十年代，我就回想起那个时代，还有百老汇大街当时的样貌：有轨电车沿着大街跑过山脚下，夏天时居民都穿白色衣服乘凉，当时的总统是罗斯福。一个点子连到另一个点子，这本小说的雏型就出现了，全靠绝望时想出的这些画面。”

法国作家莫泊桑（Maupassant）曾建议：“快把黑字写到白纸上。”美国作家詹姆斯·瑟伯（James Thurber）也说：“别管写得好不好，先写就对了。”

你很绝望吗？

那就快把黑字写到白纸上吧！

不适合用来想点子的方法

你已经学到够多想点子的方法，写作生涯一辈子都用不完了。现在我必须警告你，避免使用历年来有些作家想点子的方法：

·药物。现在大家都知道嗑药的危险。虽然当下你可能产生创意无限的错觉，但嗑药的负面影响实在太多，一点都不划算。

·酒。作家形象总是不免俗地和酒精绑在一起，许多伟大的作家也都是恶名昭彰的酒鬼。无数想要成为作家的人都误以为两者之间有什么合理的关系，其实根本没有。

·压力。为生计挣扎的作者形象也深植于许多新手作家之心，但自行施加压力只会造成焦虑。虽然绝望可能逼你产量倍增，但也可能让你过于担心自己的经济状况，因而不敢冒险，打安全牌，结果写出平淡无味的作品。

哥伦比亚作家加夫列尔·加西亚·马尔克斯（Gabriel Garcia Marquez）曾说：“我很排斥对写作的浪漫幻想，反对认定写作是种牺牲，以及认为作者的经济和精神状态越差，作品就越好。我认为要写出

好作品，就必须维持良好的情绪和身体状态。”

所以请照顾好身体，保持开心。最重要的是：多写。

◎培养你的点子

好，你已经想出一堆点子了。（还没？那赶快开工啊！）现在怎么办？请挑出你最喜欢的点子，写出它的诱因、标语和弱点。

诱因就是小说的主题，要让书店浏览的读者读了封面简介后，会感觉惊艳地说“哇”。比方说，迪恩·孔茨的作品《午夜》（Midnight）探究滥用生物科技如何祸及整个小镇。你的作品探讨的主要议题是什么？

接着写出你的标语，用一两句话，为你的点子写出诱人宣传。迪恩·孔茨如此介绍他的另一本小说《冬月》（Winter Moon）：“洛杉矶的大街成了末日炼狱。在蒙大拿州寂寥的角落，神秘的存在侵入森林。随着这些事件交错并逐渐失控，活人和死人都无法幸免。”

最后，努力想出一个弱点。反向思考，有什么事可能毁掉你的点子？找出弱点不表示你要放弃这个点子（当然你要放弃也可以），反而可以帮你大幅强化这个点子。继续下一步之前，你必须先自问这些问题，并提出让你满意的答案：

（1）这种故事以前有人写过了吗？（通常答案都是有。）如果有，你能加入什么独特的元素？想出各种可能，一直想，直到你想出别人从来没看过的元素。

（2）你的设定很普通吗？如果是，你能把故事改设在什么场景？哪种背景设定还没被用到烂？

（3）你想写的角色像样板角色吗？如果是，你要怎么让他们变得有趣？你能提供什么新的切入点？随意头脑风暴一下，而且不要舍弃任何想法，直到你列出一大堆方法为止。

（4）你的故事够“壮观”，可以吸引足够的读者吗？如果没有，你要怎么扩大规模？你能怎么提高主角面临的代价？通常（实际的或心灵

上的）死亡一定是很合适的选择。

（5）你能加入其他有意思的元素吗？从各个角度来看你的点子，并思考是否能加入一两个转折，让整个故事更有活力。没错，又要列更多做法了，快动手吧。

就跟饼干和爱一样，故事点子也要够新颖，才能让人满意。利用这些问题检视你的点子后，你就能避免走上错误的旅程，免得一路走去无聊小镇了。

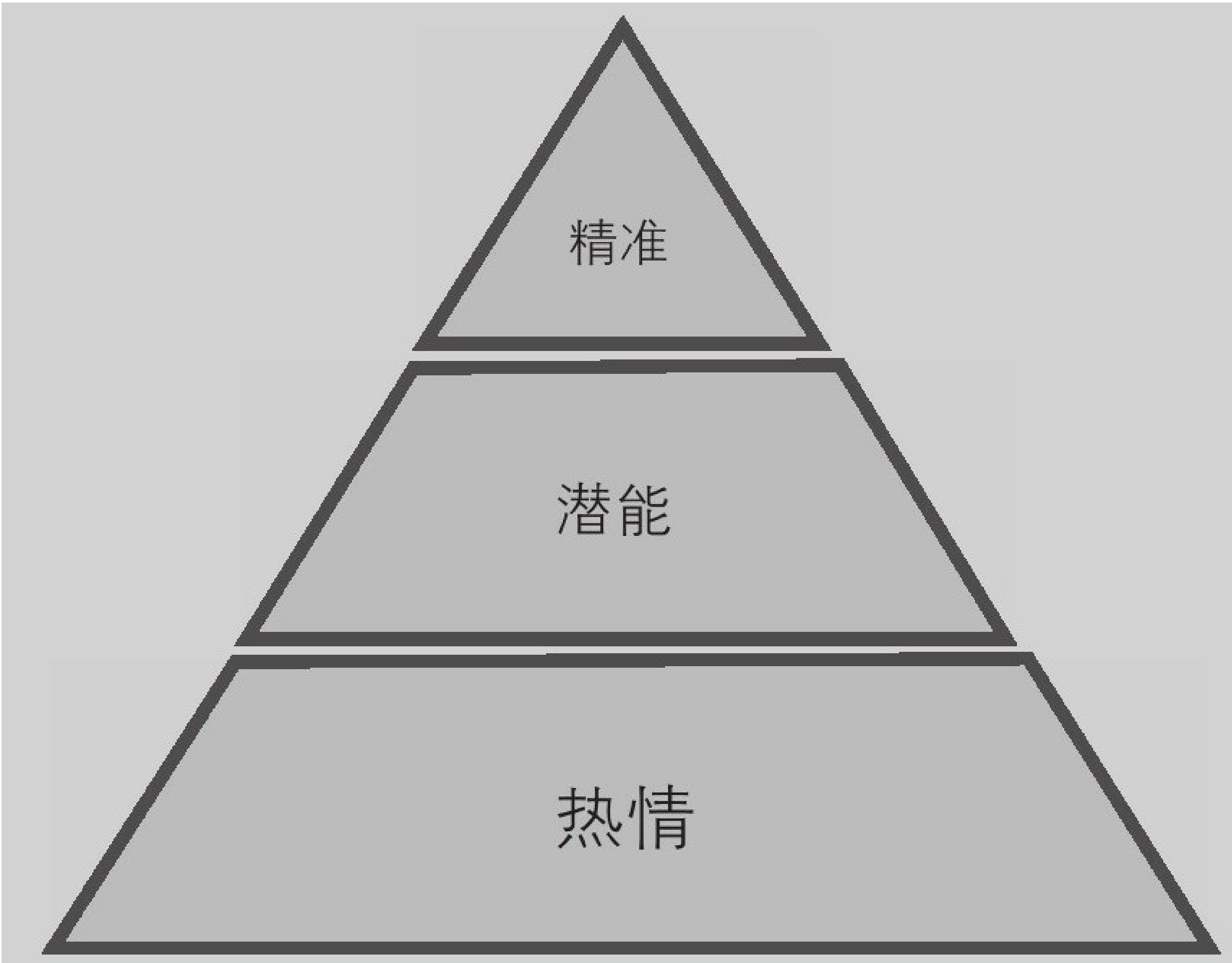
◎贝尔金字塔

编辑和经纪人都会告诉你，他们想在过去成功的类型当中，寻找“清新独特的声音”。也就是说，他们想要左右通吃：你的作品必须独特，但又不能独特到害得营销部门不知如何是好。

所以你就用贝尔金字塔审视你最棒的点子，一次满足他们的两项需求。（从来没有哪个金字塔和我同名，所以请原谅我这次擅自用我的名字命名。）

热情

金字塔底端是对情节的热情。你必须花很长一段时间与你选择要写的情节相处。写一本小说可以花上几个月，甚至好几年，因此你最好要有奋不顾身的热情，才能长期抗战。



为什么很多小说都无法出版？其中一个原因就是内容太“制式”了。这些作品一味追寻大众的口味，因为作者往往心想：“哎哟，如果我写得像那本很畅销的小说，我的作品就可以出版了。”

大错特错。如果你对你的情节没有热诚，不觉得非把这个故事说出来不可，你的文笔就不会有特色，也就不吸引人了。如此一来，你的作品读起来就跟其他想当作家的一大群人一样，只能猛敲机会的大门而已。

贝尔金字塔的三个分层中，热情不但对你身为作家的灵魂很重要，通常也与你最终的成功息息相关。当然为了钱，当小学徒模仿几次无妨（前提是你要学到技巧），但我认为作家还是必须培养自己的独特性，只有发展出自我的特性，才能超越平庸。

布兰达·尤兰（Brenda Ueland）曾说：“将你的知识与爱投入工作

中，保持自由随兴的态度，仿佛跟爱你的朋友对话。然后在脑中（每天至少三到四次）嘲笑那些自以为是，揶揄戏弄、批评挖苦和怀疑你的人。”

你需要的话甚至可以嘲笑我，只要确定你笑我时满怀热情就好。

潜能

进入下个阶段后，你需要思考这个主题能触及多少读者。暂时脱离艺术家的角色，转换成潜在的投资人：如果你要投注大笔资金出版这本书，你有机会回收资金，甚至小赚一笔吗？

评估的时候不要手下留情。假设你把过去几年的人生写成八百页的小说，除了很熟的亲戚以外，还有多少人会感兴趣？可能有，但请解释给你心中的投资人听。

你很着迷清洗鱼内脏的艺术吗？也解释给你心中的投资人听。

做一点市场调查。你应该订阅《出版人周刊》（Publishers Weekly），追踪业界的最新动向。现在都出版哪些书？《出版人周刊》每一期都有《预告》专栏，简短评论接下来出版的新书。问问自己，为什么出版社看上这些故事？

不要抄袭。记得小说得以出版的潜能，往往来自作者独特的文风和远见。

也别忘了，评估小说出版潜能时，你的目标未必是要吸引最多的读者。类型小说的作者都知道他们的作品只针对特定读者而写，甚至在某一类型的作品中，还会再分成细类。比方说，许多科幻小说作家不写“冷硬风”的科幻小说，而是探讨一些深层的哲学论题。他们知道有些科幻小说读者喜欢这种作品，其他则不喜欢，不过没关系，因为先前已经说过，他们都是出于热情而创作。

因此潜能评估只是协助你做决定，并非硬性规定。依照你的需求来用就好。

精准

最后，你的情节要有精准的目标。如果你对这个点子充满热情，也合理推断出受读者欢迎的潜能，那就删掉所有会影响作品潜能的事物。假设你的情节是针对喜欢悬疑小说的读者所写，那就朝这个目标写，不要使用其他手法，以免偏离目标。

◎个案研究：《午夜》

我在悬疑小说写作课堂上，用过迪恩·孔茨一九八九年出版的惊悚小说《午夜》当例子，因为这是一本横扫千军的畅销书（孔茨第一本登上《纽约时报》精装书排行榜第一名的作品），而且运用了许多我讨论过的技巧。我会稍微介绍小说内容，不过如果你想真正体会这本书的妙处，我建议你去买一本，有空的时候把它读完。

由于这章谈的是想点子，你可能好奇孔茨怎么想出《午夜》的情节。我们只能推测，不过以下是几项完全不同的可能性，也许他的点子来自其中几项：

·预测趋势。孔茨常在书中谈到滥用新科技。一九八九年时，他预测到纳米科技的发展，并以此为蓝本创造出让人惊喜赞叹的故事。

·反派。反派托马斯·沙德克（Thomas Shadduck）的出场着实诡异又吓人，他是富有人性的超级反派，情节几乎可以说是绕着他打转。希区柯克曾说，悬疑故事的张力与反派能力成正比。或许孔茨从沙德克开始写起，把他的阴谋写成了情节主轴。

·书名。“午夜”让人联想到各种画面，通常都极为黑暗邪恶。事实上，这个故事发生在很短的时间内，几乎都在夜晚，而午夜正好是坏事即将发生的时刻。孔茨可能单从书名就想到了这些发展。

·很棒的序章。许多令人爱不释手的小说都从神秘、惊人或引人入胜的序章开始。《午夜》的序章介绍了一名夜跑者，在序章结尾，她被一头神秘的野兽杀了。我们再也没看到她，却一直惦记她的死因（主角群也跟我们一样）。孔茨极可能随笔写下这段序章，后来才想到可以如何运用。

·偷前人的情节。我个人认为孔茨最有可能是靠这个方法想出了

《午夜》的情节。读这本书时，我觉得故事明显混合了两类经典情节：二十世纪五十年代的名电影《天外魔花》（Invasion of the Body Snatcher），以及英国小说家H.G.威尔斯（H.G.Wells）的经典小说《拦截人魔岛》（The Island of Dr.Moreau）[9]。果然没错，孔茨在小说后段巧妙地提到了这两部作品，仿佛在跟看出相似点的聪明读者眨眼睛！

由此可见，像迪恩·孔茨这样的说故事专家，也可以靠许多方法想出第一本《纽约时报》精装书排行榜冠军作品的雏形。你没理由做不到吧？

▲练习一

本周挑两个方法来想点子，每个方法至少预留一小时写作时间，好好练习。

▲练习二

从练习一的成果中，挑出你最喜欢的点子，写出诱因、标语和弱点。

▲练习三

现在拿贝尔金字塔检视你的点子。你和你的点子有足够的热情、潜能和精准度，能让你继续写下去吗？

▲练习四

就算你决定不要把这个点子写成一整本小说，先前的练习对下次也有帮助。不过如果你喜欢这个点子，请利用本书剩余的章节，把你的点子塑造成形。

▲练习五

请下定决心每个月花几小时来想点子。随时注意周遭可能出现的点子，勤记笔记，搜集新闻简报。每个月检查一次你的点子，开始培养。

第四章　强劲的开头

我们第一次见到陌生人，其实头七秒内就决定了对方的评价了。

——策略专家罗杰·艾利斯（Roger Alles），《热诚沟通》（You Are the Message）

第一幕是小说的开头，需要达成几项目标：

·吸引读者。

·建立读者和主角之间的联结。

·介绍故事中的世界。告诉读者这个世界的地点设定、时代和相关背景。

·奠定小说基本的调性。这是气势万钧的史诗小说，还是滑稽古怪的闹剧？动作场景连篇还是注重角色变化？步调飞快还是闲散？

·说服读者继续读到中段。为什么读者要关心你的故事，继续读下去？

·介绍对手出场。哪些人物想阻挡主角？

只要达成这些目标，你的情节就有了稳固的基础，读者会觉得碰上了很会讲故事的作者。如何，感觉不错吧？

◎吸引读者

小说开头的首要目标，就是吸引读者。就这么简单。

切记，你的第一位读者一定是经纪人或编辑。这群人很难攻克，因为他们每天要看的稿件太多，巴不得能挑出问题，把你的作品丢到一边。

所以别让他们挑到问题。

接着你的作品要面对书店里闲晃的客人，他们可能会（因为营销和设计部门的努力工作）翻开第一页，看看里面写了什么。

这就是你面临的挑战。因为读者除了读你的书，还有其他九十亿件事可做。而且第一印象很难摆脱。一旦留下坏印象，你就得拼命两倍，外加花两倍的时间，才能回到原点，有时对方甚至不给你重来的机会。

所以不管是做人还是写小说，留下良好的第一印象绝对值得。以下介绍几个好方法，让你从头就抓住读者的心。

开场白

我建议你偶尔读读迪恩·孔茨的小说开场白。往往他的开场白都是浓缩成一句的小段落，其中提到一个有名字的角色，还有马上要扰乱正常生活的事件：

凯萨琳·赛勒确信，车子随时可能在平滑结冰的路上打滑，完全失控。

——《与恶魔共舞》（Dance with the Devil），以迪娜·杜艾尔（Deanna Dwyer）之名出版

潘尼·道森从睡梦中惊醒，她听到黑暗的卧房中传来有东西鬼祟移动的声音。

——《黑暗之后》（Darkfall）

周二是加州常见的好天气，满满的阳光和希望，只可惜哈利·里昂得在中午去杀个人。

——《恐龙的眼泪》（Dragon Tears）

在缟玛瑙墙环绕的占领塔房间里，瑙立人（Naoili）胡兰将他的外脑与控管生理机能的脑分离开来。

——《野兽之子》（Beastchild）

这些开场白的成功因素是什么？第一，其中包含了角色的名称，明

确的称谓劈头就创造出小说是现实的错觉。用代名词开场也有类似的效果：她听到卧房里有东西在动。

不过我喜欢孔茨的写法，因为名字能带来额外逼真的效果，让读者更轻易“自愿暂时停止怀疑”。

第二，开场白中有事情发生，或有事即将发生。而且不是随便一件事，而是不祥或危险的事，会打乱正常生活。

利用开场白带给读者动感，预示有事发生或即将发生，让读者一开始就感到情节的移动。

如果你用长篇描述段落开头（过去人们比较能接受这种开场白），你就无法创造动感，反而会害情节停滞。

别误会了，你还是可以用描述开场——只要加入带有动感的文字就好。

而只有角色能够有所动作，所以请尽快介绍角色出场。以下的例子来自美国作家安·拉莫特（Anne Lamott）的作品《蓝鞋》（Blue Shoe）：

窗外的世界宛如一片火海，开心果树的叶子散发着火红、橘色的光芒。麦迪端详着晨光，躺在床上她先生应该睡的那一侧。

拉莫特以描述开场，但第三句她就加入了角色，接着又补上一句显示事有蹊跷——她先生不在应该在的地方。

读者感到有事发生，知道麦迪身处麻烦的困境，必须想办法处理。

这就是动感。动感不一定要用动作呈现（虽然也可以），只要传达有事发生的感觉就好。

如果你没有趁早打乱主角的生活，你可能就要违反希区柯克的名言了：好故事就像人生，只是删掉了无聊的部分。

所以快打乱一江春水吧。

开头发生的事未必很重大，像房子炸掉。有时反而可能是看似无害的事，譬如夜半打来的电话，或一小则意外消息。

比方说，美国作家玛格丽特·米切尔（Margaret Mitchell）的《乱世佳人》一书中，读者一开场就见到了斯佳丽：

斯佳丽并不漂亮，但男人臣服于她的魅力之下时，往往会忘了这件事。塔尔顿双胞胎就是好例子。

这就是斯佳丽，以及故事开始时她的世界。她可以靠魅力捕获任何男人，也乐在其中。

她从不撒谎，因为她无法忍受对话焦点不在她身上。不过她说话时总不忘微笑，刻意加深酒窝，眨动根根分明的黑睫毛，眨得跟蝴蝶翅膀一样飞快。男孩们看得如痴如醉，正中她的下怀……

目前为止都很顺利，斯佳丽迷住了塔尔顿双胞胎，掌控了他们。对话转向几天后在十二橡树庄园举办的烤肉派对，双胞胎想邀斯佳丽共舞华尔兹，于是保证如果她答应，他们会告诉她一个秘密。秘密就是艾希礼和梅勒妮将在派对上宣布订婚。

斯佳丽面不改色，嘴唇却变得惨白，仿佛毫无预警地遭遇冲击，在过度惊讶的头几秒钟，还无法理解发生了什么事。

扰乱事件出现了！再隔几页，我们终于发现原因：

艾希礼要娶梅勒妮！

哦，不可能！……不，艾希礼不可能爱梅勒妮，因为——哦，她不可能弄错！——因为艾希礼爱她！她，斯佳丽，才是他爱的人，她很清楚！

斯佳丽以为她一手掌控的世界，追求者和美好婚姻组成的世界，被打乱了。

再来看看美国作家强纳森·哈尔（Jonathan Harr）的杰作《漫长的诉讼》（A Civil Action）开头。《漫长的诉讼》不是小说，而是一桩真实

的复杂法律案件：两家大公司因粗心，污染了一个小镇的水源，造成数人死亡或生病。不过这本书读起来就像完美的小说，而且从一开头就非常成功。

整本书的第一句这么说：“七月中一个周六早晨，简·施里奇曼律师在早上八点半被电话吵醒。”

哈尔一开头就带出了主角，以及一通吵醒他的电话。我们都接过很晚或很早打来的电话，通常都不是好事，因此我们想要继续读下去，看他为什么接到电话。我们从第一句就迷上这个故事了。

第一章接着告诉读者，那通电话来自施里奇曼的债主，如果他再不还钱，他的车就得转手给人了。二十分钟后，他接到郡警局的电话，表示要过来拿车。读者得知施里奇曼正在经手一起大案子，而且经济极为拮据。他的状况已经糟到他可能失去一切：他的事业、家、所有的财产。然后我们发现陪审团已经开始讨论他的案子，施里奇曼的成败都掌握在他们手上。我们跟着没了车的施里奇曼走去法院，在走廊上等陪审团进行第二天的讨论。第一章结尾，我们看着律师独自一人，苦苦等待。

这段精彩的开场让作者能带领读者回到过去，用剩余的篇幅从头慢慢描写到开场这一刻。我们想继续读下去，因为我们看到一个有趣又令人同情的角色，在人生的战场上苦斗，我们从开头第一句就看到他的挣扎。

除此之外，还有其他方法也能劈头抓住读者的心。

行动

美国作家詹姆斯·凯恩（James M.Cain）的小说《邮差总按两遍铃》（The Postman Always Rings Twice）如此开始：“大概中午的时候，他们把我从运稻草的卡车上丢下去。”

这就是所谓的“从中开始”——从事件的中间开始。

行动也可以实时通过对话呈现，其中若带有冲突的元素更好。以下是我的小说《终极目击者》（Final Witness）的开场：

“你今年几岁？”

“二十四岁。”

“你要升大三了吗？”

“对。”

“你是班上第二名？”

“暂时是。”

“你是不是有理由撒谎？”

“什么？”雷切尔·伊巴拉感到脸开始涨红。这个问题无故飞来，仿佛赏了她一巴掌。她在椅子上稍微坐挺了一些。

这段交叉诘问般的对话马上将读者抛进两个角色的冲突。

真实情感

美国小说家格雷格·艾尔斯（Greg Iles）的作品《寂静游戏》（The Quiet Game）一开场，读者就看到一名爸爸带着四岁女儿在迪士尼乐园排队：

安妮在我怀里猛然一扭，指向人群。

“爸爸！我看到妈妈了，快点！”

我没有看，也没有问她在哪里，因为安妮的妈妈七个月前就过世了。我静静站在队伍中，看起来跟一般人一样，只不过滚烫的泪水开始刺痛我的眼睛。

通过普世都懂的沉痛情感，我们能与主角产生共鸣。

回到过去

另一个从头掌握读者注意力的方法就是“回到过去”。以下以斯蒂芬

·金的作品为例：

这份恐惧要持续二十八年，或甚至永远无法消去。就我所知，一切始于一艘报纸做的小船，沿着涨满暴雨的水沟向前漂去。

——《它》（It）

关于那一晚，莎拉后来只记得两件事：他在命运之轮节目上的好手气，还有那张面具。然而随着时间过去，她往往只想起那张面具，前提是她要强迫自己回想起那个恐怖的夜晚。

——《死亡禁地》（The Dead Zone）

这么写马上告诉读者，接下来即将展开的故事绝对不能错过。

态度

当你使用第一人称叙事法，尤其是写作文学小说时，你可以通过语气和态度捕捉读者的注意力。你可以学学塞林格：

如果你真的想听，你想知道的第一件事大概是我在哪儿出生，我糟糕的童年是什么样子，我的父母比起关心我更在意哪些事，还有许多苦儿受难记般的废话。但说实在话，我不怎么想说。

——《麦田里的守望者》

请巧妙使用上述方法捕获读者的心。想让读者一页一页翻下去，你还需要练习好一阵子，不过至少你已经赢在起跑线上了。

序章

序章是屡见不鲜的开场方式，各类作者都曾写过不同形式的序章。不过最有效的序章只要达成一个简单目标：吸引读者继续读第一章。

本章提到的规则也适用于序章，唯独只有一项差异：序章未必要介绍主角出场。不过序章终究必须和主线情节连接起来。

序章主要的运用方式有三：当作动作场景引线、外框故事和预告。

动作场景序章

动作场景序章常见于悬疑小说。序章以大场面开场，且往往牵扯到死亡，如此一来不但马上确定叙事风格，也提高了主角要付出的代价。主线情节从第一章开始，而序章发生的事件会笼罩在整个故事上。

有时主角会在序章出现。美国作家约翰·卢兹（John Lutz）和大卫·奥格斯（David August）合写的《倒数时刻》（Final Seconds）中，序章描写纽约一所公立学校的炸弹危机。主角哈波是一名满头白发的纽约警局拆弹小组老鸟，他与年轻搭档赶到现场。随着哈波试图拆解炸弹，气氛也越来越紧张。最后，哈波握着一部分的炸弹，差一点就完成任务，但……砰！他的手几乎都被炸飞了。

第一章跳到两年半以后，哈波前去探望他的搭档，搭档为了当年的炸弹事故引咎辞职，哈波也已离开纽约警局。

这段序章非常紧张刺激，充满悬疑。第一章开始时，读者都很好奇哈波经历如此重大的创伤后，如何面对自己的人生。

另一个例子是美国小说家哈兰·科本（Harlan Coben）的《死者请说话》（Tell No One）。旁白大卫·贝克一开头就回述他和妻子伊丽莎白的结婚周年旅行，他们去了一处浪漫的湖畔，那儿有两人许多美好的回忆。最后他们在幽暗的湖中游泳、做爱，悠闲地躺卧在竹筏上。

接着伊丽莎白走回停船码头，贝克则留在竹筏上。他听到车门摔上的声音，然后伊丽莎白就消失了。

贝克游回码头，大叫妻子的名字。

他听到伊丽莎白的尖叫声。然而他爬出湖面时，有东西重重捶了他一下，害得他踉踉跄跄又跌回湖中。他又听到妻子的尖叫。“但随着我沉到湖中，她的声音，所有声音都融入水中消失了。”

序章结束在这儿。第一章开始时已经是八年之后。

通常序章都绕着不是主角的角色打转，有些角色甚至不会在主线情节出现。

比方说，在迪恩·孔茨的《午夜》中，我们先认识洁妮丝·卡博萧，通过前几章的讨论，我们知道她喜欢在晚上慢跑。她在袭卷而来的黑夜中慢跑时，孔茨告诉读者她的背景，让我们认同她，甚至同情她。

这时悬疑开始发酵，洁妮丝感觉有人，或是东西，跟踪她。她没猜错。序章结束时，她已经被某种神秘的恐怖生物杀死了。

第一章开始时，主角萨姆·布克抵达这个发生谋杀案的小镇。

由此可见小说写作的基本规则：如果你不在序章介绍主角，请一定让他在第一章出场！读者想知道他们应该跟随哪个角色。

请注意：孔茨将这篇序章标为“第一章”，情节真正开始的章节则是“第二章”。你喜欢的话，也可以这么做，因为章节名称不重要，发挥的功能才重要。

如果想写动作场景序章，请记得：

·动作场景规模要够大，足以撑满一整篇序章。

·不要写太长。

·以麻烦问题作结，也就是坏事已经发生或即将发生。

·确定你会把序章和主线情节联结起来，或至少在主线情节中解释序章发生了什么事。

外框故事

序章也可以带出角色，让他准备回首讲述这个故事。为什么要这么做？如此一来才能营造特殊氛围，仿佛接下来发生的事件影响之大，甚至波及现在和未来。

斯蒂芬·金的短篇小说《总要找到你》（The Body）开头，叙事者回想起“很久以前”的一九六〇年，当时他第一次看到尸体。然而他表示那起事件不仅带来视觉冲击，还“与心中埋藏秘密的地方靠得太近……”。

《麦田里的守望者》也有外框故事，不过塞林格没用序章或尾声强调，仅仅通过写作手法来呈现。

叙事者霍尔顿·考尔菲德告诉读者，他要讲“上个圣诞节左右发生在我身上的怪事，当时我又弱又病，只得到这儿来休息一下。”

这儿是哪里？我们直到最后一章才发现，霍尔顿住在精神病院。

通过外框故事，你可以：

·奠定想要笼罩主线情节的情绪与风格。

·序章本身必须值得一读。不能只是枯燥地叙述，必须让有趣的声音发声。

·让读者知道，即将发生的事如何到了现在还持续影响序章中的角色。

预告

虽然这个方法十分罕见，但偶尔也会成功。美国小说家玛丽·希金斯·克拉克（Mary Higgins Clark）就试过好几次。

在预告中，你先描写稍后书中出现的场景，感觉就像试玩即将开幕的游乐设施。

为什么要这么写？因为你能通过动作场景吸引读者，却又没有呈现整个场景，反而留下谜团。这下读者会心想，这个角色是怎么把自己逼上绝境的？

等你写到小说中这个场景时，这才把故事说完，回答读者最初的问题。

有些有洁癖的作家很反对预告，因为这种序章没有增添额外的情节，只是把故事内容提早拿来用罢了。

针对这个问题，简单的回答是：那又怎样？如果预告序章能吸引读者，激起兴趣，就算是功成身退了。

如果你想写预告，请记得：

·从故事中挑选情绪激昂的场景。

·你可以用一模一样的字句，或稍微改写一下。

·不要写出结果，才能真的诱使读者读下去。

◎通过主角，建立与读者的联结

我卖出第一本小说前，角色设定一直是我最头疼的弱点。我可以想出情节或情境，却只能加入一堆样板角色，仿佛这些角色之所以出现，纯粹是因为我把他们硬塞进故事里。

后来我碰巧读到拉约什·埃格里的建议，他认为历久不衰的作品能够成功，关键就在于活跃写实的角色。埃格里认为，如果你真的了解自己，对自己内心有着深度、亲密的认识，你就能写出伟大、复杂又有趣的角色。

因为每个人或多或少都体验过各种人类的情绪，因此只要存取自己的情绪回忆，就能创造出无数的角色。

这本书不是教你如何塑造角色，虽然角色与情节结构确实有些关联。没有角色，情节就无法前进，而角色越突出，情节就越棒。如果你想学习角色塑造，我建议你参考美国小说家南希·克雷斯（Nancy Kress）写的《创造生动的角色》（Creating Dynamic Characters）和《撰写精彩小说：角色、情绪和观点》（Write Great Fiction：Characters, Emotion&Viewpoint）。立体的角色能吸引读者深入情节，这层互动关系就称为联结。

如何建立联结

塑造出引人注目的主角后，你必须更进一步，思考如何与读者建立情感上的联结。想做到这一点，你需要掌控四种情绪：认同、同情、喜爱和内心冲突。

认同

既然读者通过主角来接触情节，那么读者越认同主角，对情节的认知也就越深刻。通过认同主角，作者能创造一种神奇的感觉，让读者觉得故事发生在自己身上。

认同的意思很简单，就是让读者认为主角与自己类似。我们觉得在特定情况下，我们也会跟主角陷入同样的处境，并做出类似的反应。

在我们看来，主角就跟真人一样。

而真人的特性是什么？只要看看自己就知道了。一般来讲，你：（1）希望能成大事；（2）有时候有点胆小；（3）并不完美。

《爱上汤姆的女孩》中，斯蒂芬·金塑造出九岁的主角崔莎·麦法兰。她跟妈妈在森林里散步，结果崔莎走失，问题就开始了。她为什么走失？因为她想摆脱妈妈，就生气地大步跑走了。她的反应很简单，也符合人性，我们轻易就能认同。斯蒂芬·金因而将我们带进主角即将面临的危机。

崔莎不完美，她也有一般人的缺点。

你应该问问自己：你的主角该如何行动思考，才会像一般人？找出这些特质，读者就会开始亲近你的主角。

这个方法对英雄作品的主角也有用（而且特别重要）。举印第安纳·琼斯为例，在电影《夺宝奇兵》（Raiders of the Lost Ark）当中，导演其实可以将他塑造成超人，轻而易举克服万难，然而制作团队却聪明地赋予他人性化的合理缺点：他很怕蛇。这个缺点让琼斯变得更像真人，也更容易亲近。

与认同类似的另一个概念是同情。

同情

相较于单单认同，同情更能加强读者对主角的情感投入。在我看来，最好的情节都能让读者稍微同情主角，即便主角带有负面特质（例如《乱世佳人》的斯佳丽），作者还是有办法激起读者的同情。

有四种简单的方法能激发读者的同情心。请小心选择，不要用过头，否则读者会觉得你在操弄他们。

（1）危机。让主角立刻面临恐怖的危险，他马上就变得值得同情。《爱上汤姆的女孩》中，崔莎气呼呼跑走之后，在危险的森林里迷路了。她马上面临实际的危险。

心理层面的危险也可以，迪恩·孔茨就常运用这个技巧。《午夜》中，联邦调查局探员萨姆·布克的心情已经下落到谷底，他青春期的儿子恨他，害得他必须拼命寻找活下去的意义。布克陷入了心理的危机，这本小说的深度部分便来自他寻找生存意义的过程。

（2）困难。如果主角必须面对不是自己造成的苦难，读者就会同情他。《赢家》（The Winner）一书中，美国作家大卫·鲍达奇（David Baldacci）描写一名穷困的美国南方女性，自小就没有感受过爱，也没有上过学，或体验过干净的环境（连嘴巴里都一口烂牙）。因此当她努力克服自身的困境，我们都会替她加油。

阿甘从小就面临肢体和精神的障碍，因此也从开头就赢得了观众的同情。

想用困难这一招，便不能让主角抱怨他遭逢的困难。当然他可以因为生活太苦而发泄一下情绪，但别让他一直抱怨，因为读者欣赏努力克服困难的人。

（3）弱者。美国人最喜欢面对巨大挑战的人。约翰·葛里逊在许多作品中都以弱者当主角，他最有名的作品《造雨人》（The Rainmaker）便将经典的小虾米对抗大鲸鱼的故事搬上法院舞台，主角鲁迪·贝勒与庞大的辩护律师事务所奋战时，我们都情不自禁替他加油。

西尔维斯特·史泰龙（Sylvester Stallone）在电影《洛奇》（Rocky）中演活了洛奇·巴尔博厄这个角色，让洛奇成为美国文化中重要的一部分。这部电影能够如此成功，不只因为讲述小拳击手挑战冠军的故事，也是因为情节反映了史泰龙力争上游的演员生涯。

（4）脆弱。如果感觉主角随时都可能被击倒，读者就会替他担心。《玫瑰疯狂者》（Rose Madder）中，斯蒂芬·金带领读者跟随一名

疲惫不堪的妻子，经过一年噩梦般的婚姻，她终于鼓起勇气，逃离身为警察的神经病丈夫。然而她太不经世事，她的丈夫又很会找人，因此从她踏出家门那一刻开始，读者就替她担心。

喜爱

惹人喜爱的主角通常会做讨人喜欢的事。比方说，读者喜欢的主角会帮助别人，或者很会讲话；他们个性积极，乐于支持他人；他们不自私，而且对生命有广泛的见解。我们喜欢跟这种人相处。想想你喜欢什么样的人，然后把其中一些特质加入到主角身上。

角色如果幽默又不自傲，通常都很讨喜；默默关怀他人的角色也很不错。

美国作家乔治·麦唐纳（Gregory McDonald）写的《古灵侦探》（Fletch）系列小说中，主角艾文·弗莱切[10]（Iriwin Fletcher）就很幽默又不自傲。美国小说家罗伯特·克莱斯（Robert Crais）笔下的私家侦探艾维斯·柯尔[11]也是如此。

但请注意，如果过度想讨人喜欢，往往会造成反效果。过度与否的界线很难判断，但如果你弄清楚了，肯定受用无穷。

你当然可以写不讨喜的角色，但同时必须强调他的其他特质。赋予主角权力通常是解法之一。斯佳丽有能力操控男人，随着故事发展，她也会善用自己的能力攻克难关。

《教父》当中，迈克·柯里昂是头野兽，他也很有权力。

请赋予不讨喜的角色其他吸引人的特色，否则读者就会失去兴趣。

内心冲突

角色如果对自己的决定毫不怀疑，总能毫无恐惧勇往直前，那就不有趣了。一般人不会这样过活，在现实生活中，每个人都有疑虑。

将主角的疑虑摊在情节表面，就能将读者进一步拉进故事里。

詹姆斯·傅瑞在《超棒小说这样写2》（How to Write a Damn Good Novel II）书中写道，内心冲突就像“角色心中两个‘声音’交战：一个代表理智，另一个代表热情，或两种互相冲突的热情”。

许多时候，其中一个声音是恐惧，警告主角不要行动。然而主角听从了另一个声音，可能是职责、荣誉、原则或类似的理念，因而消除疑虑，有所行动。

◎呈现故事的世界

你的主角住在什么样的世界里？故事背景设定很重要，但并非唯一的重点。你该问的是，主角过着什么样的生活？

美国作家丹尼斯·勒翰（Dennis Lehane）在《神秘河》（Mystic River）的序章结束后，第一章就介绍了吉米·马库斯所在的世界：

那晚工作后，吉米·马库斯与姐夫凯文·萨维奇到华伦酒馆喝了杯啤酒。两人坐在窗边，看几个小孩在路上玩曲棍球。总共有六个孩子，他们在黑暗中打打闹闹，脸孔因为夜色而糊成一片。华伦酒馆位于旧牲畜场区的一条隐密小巷里……

我们由此瞥见吉米的生活习惯：他是个普通人，住在蓝领社区（靠近旧牲畜场）。第一章解释了更多吉米的现况：他曾坐过牢，但现在已经结婚，有三个女儿，自己开了一家店。他很努力地想在世界上活下去。

有时候故事一开始，读者劈头就看到主角在做自己选择的工作，这种写法让作者有机会解释主角的状况。例如劳伦斯·布洛克写的《八百万种走法》（Eight Million Ways to Die）中：

她说：“你以前是警察。”

“几年以前。”

“现在你是私家侦探。”

“不完全是。”她瞪大双眼，那对湛蓝的眼睛散发出罕见的颜色，我

心想她是否戴了隐形眼镜，因为软镜片有时会奇妙地改变眼睛的颜色，更动某些色泽，或突显其他色彩。

“我没有执照，”我解释，“我决定不再拿警徽的时候，就决定我也不想拿执照。”也不想填表格、留记录，跟国税局报备。“我做的事都没有正式记录。”

“但这是你的工作，没错？你靠这个过活？”

“没错。”

请注意，这段对话并非只是丢出信息。布洛克让读者看到叙事者精准的观察能力，还有他对于“正式”事务的看法。

◎奠定风格

美国小说家史蒂夫·马丁尼（Steve Martini）的小说《大法官》（The Judge）第一章如此开始：

“你有两个选择，”他告诉我，“要不你的人做证，要不就拉倒。”

我说：“不然怎么样？你要碾碎我的指头吗？”

他盯着我，仿佛说：“如果你想的话。”

阿曼多·阿柯斯塔要是生在别的时空，一定如鱼得水。看着他，我不禁联想到灯光昏暗的石穴，墙上挂满铁枷锁，以及火光闪烁的火把。空气中飘着浓浓的猪油味，满头乱发、胸膛厚实的男子身穿黑色斗篷，在他一声令下后四处跑动，对人施以剧痛酷刑。“椰子”真的生错时代了，随着西班牙宗教裁判所关闭，他也错过了命中注定的角色。

现在我们坐在他的办公室，就在第十五部门……

叙事者用强硬的口吻，描述法院的场景：一名律师必须面对强悍不公正的法官。我们知道这本书将有独特的叙事风格。

拿这个例子与美国作家汤姆·罗宾斯（Tom Robbins）的《随机吸引

力》（Another Roadside Attraction）相比：

他们在迈阿密边界一座死湖中，打捞出一个厚纸板制的公文包，从里头找到了魔术师的的内裤。不管这发现有多重大——极有可能改变每个人的命运——这份报告都不会以这起事件开始。

你发现两者风格的差异了吗？我想应该不难。读者习惯沉浸于固定的风格，虽然并不是说严肃的小说就不能有诙谐的桥段，或喜剧小说不能加入正经的情节。其实有些变化反而更好，能让读者更为投入。

然而一本小说带给读者的总体印象风格应该一致。

第一页就吸引读者

美国作家杰克·比卡姆（Jack M.Bickham）在《小说写作最常见的三十八个错误》（The 38 Most Common Fiction Writing Mistakes）建议，“不要花时间让引擎暖机，要让故事从第一句就开始。”

比卡姆警告作者，有三种开头方式会劈头就拖累你的故事。

（1）过度描述。如果故事开头主要都是描述，就少了动作，少了行动中的角色。虽然开头需要稍微描述地点，但篇幅应该保持简短，并融入开头的动作当中。如果情节需要描述场景，那至少加入一个角色，推动故事前进。

（2）回首过去。小说总是向前进行，如果一开头就丢出背景故事（主线情节开始前发生在角色身上的事）感觉就像在拖时间。（3）没有威胁。比卡姆说：“好小说应该始于某人对威胁的反应，并描写他如何应对。”请马上让读者看到开头段落的扰乱事件。

◎说服读者继续读到中段

上述提到的第一幕元素，都是为了将读者推进第二幕。为什么他们要关心你的故事，继续读下去？

因为你在第一幕已经做到以下几点：

·介绍引人注目的主角

·读者已与主角建立联结

·主角的世界已经遭到扰乱

主角穿过第一扇无法折返的门，进入第二幕时，我们必须知道他的对手是什么。

你未必这时就揭露对手的身份。留有一些悬疑感没什么不好，还能让读者期待谜底揭晓的那一刻。重点是你一定要想好对手了。

确保对手至少跟主角一样强，能比主角强更好。而且不要吝于激起读者对对手的同情心！给对手反抗主角的正当理由，替他辩护。你的小说结构会因此更扎实。

处理说明段落

如果列出拖慢情节的因素，一口气丢太多信息绝对是头号原因。说明段落指的是作者先说明他认为读者需要知道的信息，接着才进入故事。

以叙事法来说明已经很糟了，用对话更是可怕至极。

比方说，你可能读到这段说明：

约翰是一名来自东岸的医生，他从约翰霍普金斯医学院毕业，三十岁的时候在纽约市完成住院医师训练。他还是实习医生的时候，跟亲戚一起住在长岛。约翰很喜欢纽约。

在某些情境下，这一段可能完全没有问题。有时候说明可以当成捷径，只要段落不长，其实还颇有效的。不过请在你的稿子中找出这种说明段落，一一检视，然后自问有没有更有创意的方式，能把信息告诉读者。

我对于小说开头的说明段落写法有些基本规则。我能整理出这些规则，就是因为我写作的时候，往往倾向开头就花很长的篇幅说明。我自以为读者需要这些信息，才能了解我的故事。

事实并非如此。通常就算朝开头大刀一砍，也不会影响故事的发展，反而让小说一开始就上了轨道。

不要用无意义的说明段落慢慢开始。因此请注意这些规则：

规则一：先有动作，再解释。先带出行动中的角色，读者会紧跟着行动的角色，不会要求先了解角色的所有背景。随着故事发展，你才在必要时分批丢一点信息出来。

规则二：解释的时候请模仿冰山。不要把角色过去的故事或现在的状况全告诉读者。只要把冰山表面的百分之十告诉我们，让我们了解发生了什么事，剩余的百分之九十就继续神秘地藏在水面下。稍后你可以揭露更多信息，但等到适当的时机之前，先不要说出来。

规则三：将信息包装在冲突中。通常呈现信息的最好时机，就是气氛紧张的冲突场景。通过角色的想法或对话，你可以一把掏出重要信息，丢到读者眼前。

◎两个成功的开头案例

在《午夜》的第一章，迪恩·孔茨灵巧地在说明段落融入紧张的夜跑场景：

第一句："洁妮丝·卡博萧喜欢晚上慢跑。"他遵守规则，先带出行动中的角色，而且角色有名字。

下两句：作者解释她慢跑的相关信息，并告知读者她的年龄和外表（很健康）。

下五句：读者知道了故事的时空背景（九月二十一日周日晚上，在月光海湾）。作者描述地点，奠定氛围（很暗，没有车，没有其他人），并介绍地点背景（安静的小镇）。

下三句：通过动作（她继续跑步）呈现氛围细节。

下两句：介绍洁妮丝喜欢夜跑的背景信息。

下五句：提出更多有关洁妮丝的细节（为什么她喜欢夜晚）。

下三句：她继续跑步，带动动作。更多细节和氛围的描述。

下一句：她继续跑步，带动动作。描述她的感受。

下七句：进一步了解洁妮丝，描述她与过世丈夫的过去。

下两句：首次出现问题的迹象。

下三句：她对这些迹象的反应。

第一章便以这种方式进行。有空请你读读开头这一章，这是处理说明段落的好例子。

下个例子我们扩大范围，看大卫·奥格斯和约翰·卢兹合写的《倒数时刻》（Final Seconds）前六章如何进展：

序章：纽约的公立学校发生炸弹危机。白发苍苍的老鸟哈波和他年轻的搭档抵达现场。哈波试图拆除炸弹，形势越来越紧张。最后哈波手拿一部分的炸弹，差一点就成功拆弹，但……砰！他的手大部分都被炸掉了。

第一章：两年半后，哈波前去拜访他的搭档（他似乎必须为那场意外负责），他现在担任科技惊悚小说作家罗德·巴克纳的私人保镖。哈波已经离开纽约警局。

第二章：哈波无法说服搭档回到纽约警局。当他开车离开戒备森严的宅邸，却听到巨大的爆炸声。整栋房子爆炸了，也炸死了巴克纳和屋内所有的人。

第三章：哈波试图讯问前搭档死亡案件的侦查状况，但他以前的老队长不肯告诉他。情节开始越来越紧张。

第四章：读者见到哈波在家的样子。接着他接到一位联邦调查局老友的信息，找他来谈谈这个案子。

第五章：艾德曼以前是犯罪分析师，现在已经成了古怪的酒鬼。他

提出一个论点，认为有连续炸弹客专挑名人下手！

第六章：读者看到炸弹客凶手在郊外跟线人拿东西，线人心情很差。交易完成后，线人拿到钱，但钱里面还被装了汽油弹跟雷管。线人被炸死了。

我们读到了第六十四页。这时情节已经铺陈好，猫捉老鼠的游戏就此展开。

◎一些很棒的开头

我们来看一些畅销小说的经典开头，研究作者怎么写。我们一样从大师迪恩·孔茨的作品《惊骇内幕》（Sole Survivor）开始：

洛杉矶周六凌晨两点半，乔·卡本特惊醒，他将枕头抱在胸前，在黑暗中叫着已逝妻子的名字。他声音中的苦闷和惊恐将他从睡梦中唤醒，然而梦境没有马上消散，而是如颤动的帷幕慢慢飘开，宛如地震来袭晃动屋子时，阁楼的灰尘从屋顶椽架掉落一般。

请注意，孔茨马上丢出一个名字，以及震慑人心的开场第一句。然而接着他用极其诗意的两个句子推展第一句的内容，加深描述及情感的力道深度。惊悚小说中很少看到这么棒的开场白。

接着来看斯蒂芬·金的《末日逼近》（The Stand）：

“莎莉。”

她咕哝一声。

“快起来，莎莉。”

她呢喃的声音更大了：“别管我。”

他更用力摇着她。

“起来，你得起来。”

查理。

查理的声音在叫她。他叫多久了？

莎莉从沉睡中惊醒过来。

斯蒂芬·金用对话开场，马上带出动感氛围。有人在说话，这就是动作（对话也是动作的一种，能够引出结果或对方的反应）。随着对话进行，我们只知道查理很焦躁，而莎莉从沉睡中惊醒过来后，即将发现他焦躁的原因。

如果你写的是喜剧小说，还有另一招能写出引人注目的开场白：使用文字的形状和声音创造古怪的感觉。以美国作家唐纳德·维斯雷克（Donald E.Westlake）写的《神圣怪物》（Sacred Monster）为例：

“不用太久，先生。”

喔喔喔喔喔喔，喔喔喔喔喔喔喔喔，喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔，喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔，喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔，喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔喔，哇。

我从头到脚都在痛，连骨头都疼到发酸。上帝正用巨大的拳头拧着我的内脏左扭右磨。如果这么不舒服，我干吗做啊？

“先生，你准备好回答问题了吗？”

读者会忍不住猜想叙事者做了什么事才这么痛苦，因此维斯雷克确保了读者绝对上钩。

接着我们来看一些文学小说的经典开头。应该没有作品比美国小说家赫尔曼·梅尔维尔（Herman Melville）的《白鲸记》（Moby Dick）更有文学气息了吧？

叫我以实玛利。许多年前，确切是多久并不重要，由于身无分文，陆地上也无事物特别令我感兴趣，我便决定出海一阵子，探究世上由水组成的部分。这是我排解心中怨气、控制身心循环的方法。每当我发现自己开始紧绷嘴巴，心灵化为阴郁湿冷的冬日，而且不自主在棺材店门

口逗留，跟在我碰到的每个葬礼队伍尾端；尤其当我的疑心病战胜理智，逼得我必须祭出严格的道德标准，才不会刻意走上街头，一一拍掉路人的帽子，每到这时候，我就认为我该赶快出海了。航海是我替代射击和打球的解决方案。

以第一人称写作时，叙事者的声音必须能抓住读者的心，梅尔维尔的主角就成功了。

著名的第一句“叫我以实玛利”或许对十九世纪的美国读者更有意义，因为他们对《圣经》的了解更深。以实玛利是先知亚伯拉罕与女仆夏甲生的儿子，因此他不像正妻撒拉的儿子以撒，不是上帝宠爱的孩子。撒拉将以实玛利送走，以防他抢分以撒的遗产。靠这个名字，梅尔维尔马上就奠定了主角是圈外人的形象。

接着在这段骇人的开头段落，叙事者继续述说为了避免自杀，他必须出海。不过梅尔维尔用了非常诗意的文字——心灵化为阴郁湿冷的冬日。

他也在文中加入一丝幽默，免得气氛变得过于感伤——以实玛利说有时候他会想一一拍掉路人的帽子。

而且叙事者说话很有个性，这是文学小说的关键。如果你要以第一人称视角写作，请赋予主角能吸引读者的声音。

稍早我警告过你不要以描述地点、天气等开场，这不是绝对的铁律，只是好心的建议。现今的读者很没耐心，马上就想知道他们凭什么要继续读下去。

所以假如你想以描述段落开场，请记得要达成三个目标：（1）奠定故事氛围；（2）尽早加入角色；（3）给读者继续读下去的理由！

以下这段是美国小说家珍妮特·菲奇（Janet Fitch）的《白夹竹桃》（White Oleander）开头：

圣塔安那的风从炎热的沙漠吹来，使最后一抹春天的绿草也枯萎成稀疏的干稻草。只有夹竹桃还屹立不倒，绽放着精巧有毒的花朵，伸展着尖如匕首的绿叶。

读者马上感到故事的氛围。作者描述的天气不只是现况，还预示了情节未来的发展。第一句让读者感到荒芜，第二句则提及唯一欣欣向荣的植物却很危险。读完这本书，你就会知道夹竹桃的意象和故事的关系！

接着菲奇介绍了叙事者，马上就加入了角色：

我和母亲在干热的夜里无法成眠。我半夜醒来，发现她的床是空的。我爬上屋顶，轻易就瞥见她的金发，在即将满月的月光下宛如白色的火焰。

“又到了夹竹桃的季节，”她说，“这个时节谋杀情人的人都会怪罪风啊。”

身为读者，我想更了解这个角色。什么人会说这种话？我们会因此继续读下去。

美国作家华莱士·斯特格纳（Wallace Stegner）在《糖果山》（The Big Rock Candy Mountain）中描写了一名真正不断移动的角色：

火车摇晃着驶过空旷的乡间，这时艾莎才终于放下出走的悲伤，伸手怀抱终于属于她的自由和解放。

为什么艾莎之前不自由？她获得自由后要做什么？她要去哪里？

她收起手帕，肩膀靠着肮脏的窗框，看着电报线在电线杆间垂啊、垂啊、垂啊，再看树木、四散的农场、无边无尽的各式白房和一块块麦田顺畅地从窗外向后流过。火车每跑一英里路，就表示她更自由。

车厢内很热，敞开的窗户害一阵苦涩的烟味灌入车厢。随着狂风吹袭，冒出的烟拂过她的眼睛，遮住了两侧的轨道。前方两名男子站起身，脱下外套，转过来朝排烟的车头走去。其中一人穿着亮眼的条纹吊带，直盯着她瞧。

作者提到小细节——男子盯着她看。这让女主角更显脆弱，而先前我已经提过，脆弱暗示了危机。读者马上就开始同情她了。

英国作家毛姆（W.Somerset Maugham）的小说《人生的枷锁》（Of Human Bondage）也以描述开场，但马上就进入重要的扰乱场景：

初亮的天空阴沉灰暗，厚重的云朵挂在天边，空气中飘散着生冷的气息，似乎下雪了。一名女子走进孩子睡觉的房间，拉开窗帘，她习惯性瞄了一眼对门那栋有门廊的灰泥房子，然后走到孩子床边。

她说："起床了，菲利浦。"

为什么她要叫菲利浦起床？故事氛围很阴郁（灰暗、阴沉、厚重的云朵、生冷的天气）。我们想知道发生什么事了。

她掀开棉被，抱起孩子，带他下楼。他还半睡半醒。

她说："你母亲想见你。"

她打开楼下一间房间的门，将孩子带到床边。一名女子躺在床上，她是孩子的母亲。她伸出双手，孩子便凑到她身边躺下，他没有问为什么叫他起来。女子吻吻他的双眼，接着用细瘦的小手，隔着孩子白色的法兰绒睡袍，感受他温暖的体温。她将孩子更加拉近身边。

她说："你很想睡吗，宝贝？"

她的声音如此虚弱，仿佛来自很远的地方。孩子没有回答，只是舒服地微笑。他很高兴能躺在这张温暖的大床上，有柔软的手抱着他。他依偎在母亲身旁，试着把身体缩得更小，并睡眼惺忪地亲她。过了一会儿，他就闭上眼睛，沉沉睡去。医生走上前来，站在床边。

她呻吟道："噢，拜托还不要带他走。"

医生没有回答，只是凝重地看着她。女子知道无法再留着孩子太久，便又吻了他一次。她用手抚过他的身体，直到她握住孩子的右脚，摸到那五根小小的指头，接着又用手缓缓摸过他的左脚。女子啜泣了一声。

这名母亲必须和孩子分离。为什么？作者借此创造了情感上的危机。

看了这么多例子，我们学到什么？

任何一种小说都可以吸引读者，奠定风格，传达出动感，让读者与角色建立联结，并推动故事进行。

你怎么会想用其他方法开启你的故事呢？你可以不采纳上述所有的建议，但你就只能祷告读者愿意跟着你走了。

即便你的文笔能让天使流泪，单靠文笔也无法维持读者长久的兴趣。

为何不让天使和读者都读得开心呢？

从一开始就抓住他们的心吧。

▲练习一

重新审视你正在写的小说的第一章（或现在开始写）。你会使用什么技巧，从第一段开始就吸引读者的注意？你有建立动感吗？如果没有，请使用这章教你的技巧重写。

▲练习二

你的故事发生在什么世界？你对这个世界多了解？你要如何不靠一大段的描述，让读者感受到这个世界的细节？

▲练习三

你怎么介绍主角出场？你的主角为什么令人难忘？

在下列四个类别中，分别替你的主角想出五个答案。

·认同。主角哪些地方“像我们”？

·同情。想想主角的（实质或精神上的）危机、困难、弱者处境和脆弱感。

·喜爱。他机智吗？关心别人吗？

·内心冲突。主角脑中有哪两个对立的“声音”？

▲练习四

主角所在的日常世界遭到什么事物干扰？哪些改变会造成连带影响？

▲练习五

给对手反抗主角的正当理由。迪恩·孔茨曾写道：

最成功的反派在令人恐惧的同时，也会让人觉得可怜，甚至真心同情他。想想科学怪人可悲的身世；想想可怜的狼人，他厌恶月圆时自己的改变，却又无法摆脱体内细胞变化成为狼的冲动。

你要如何从对手的角度，合理解释他的作为？他的过去能解释他现在的为人吗？他有哪些特质很有魅力、吸引人，甚至令人着迷呢？

第五章　中段

美国生活没有第二幕。

——美国小说家菲茨杰拉德（F.Scott Fitzgerald）

菲茨杰拉德先生，现实可能如此没错，但我们都知道，小说里绝对有第二幕，那就是你必须填满的又臭又长的中间段落。

作者在中段第二幕的工作，就是写出一个又一个场景——用场景延续紧张情绪，提高角色面对的代价，让读者一直担心，并用看似命中注定的方式，将故事推向第三幕。第七章介绍场景写作时，我会再详细分析场景，这章的重点先放在中段的概要。

因此我想从死亡讲起。

◎死亡

我深信最吸引人的小说，一定会让死亡的阴影从头到尾笼罩在主角头上。

你说死吗？就是有人会翘辫子的意思？

不完全是。有一首老歌的歌词写道：“他在黑暗中弹琴时，我的心又死了一些。”也就是说，有些死亡未必是真的，人也可能心死。

动作惊悚小说中，实际死亡的案例很常见，但除此之外，也还有精神跟职业生涯上的死亡。

精神上的死亡

为什么《麦田里的守望者》的魅力能历久不衰？原因之一显然是许多读者都对童年和成年之间短暂的青少年时代有所共鸣。而在这个灰色地带，许多人都在寻找活下去的理由。

如果霍尔顿找不到活着的理由，他的心就会死去，或许心死会导致

他自杀，从而变成实际的死亡。

如果有人渴望的事物近在咫尺，而且得不到会害他惆怅一辈子，那假设他无法达成目标，我们便能理解，他的心也可能稍微死去。

所以主角的目标必须和他的命运息息相关（请参考第一章提到的LOCK系统的O项）。只要设定妥当，你就能塑造读者想从阅读好小说得到的刺激经历。

职业生涯上的死亡

我们的工作与我们的人生和命运密切相关。大部分的人都希望从事有意义的工作，而如果工作职责占了人生很重要的一部分，这就很适合写成小说了。

你可以设定特定情境，让工作失责可能终止角色的职业生涯，或至少造成严重伤害。

想象一名运气不好的律师，突然接到能让他咸鱼翻身的案件，或是一名警察只剩最后一次扳回一城的机会，他必须阻止凶手杀人。

让读者担心主角可能失去什么，他们才会继续读下去。

◎对手

你怎么知道要让主角面对什么困境？第一步就是想出对手。我没有用“反派”这个词，因为对手未必是坏人，他只要有足够的理由阻止主角就够了。

下列三个重点能协助你想出很棒的对手：

·将对手设定为人。（斯蒂芬·金这样的大师可以用非人类角色当对手，例如《爱上汤姆的女孩》中，崔莎碰上的对手是森林。但是除非你累积了很多经历，否则不要随便尝试。）

·如果对手是一群人（例如《造雨人》中的律师事务所），请从中挑一个人，当作对手群的领袖。

·让对手比主角还强。如果主角能轻易打倒对手，读者何必担心？

接着问问自己：“为什么我喜欢这个对手？”站在对手的立场能让你更同情他，因此创造出更好的角色。

附着元素

主角与对手的冲突还需要一项要素：附着元素。如果主角避开对手，也可以达成目标，读者就会质疑：“他为什么不避开就好？”

附着元素指的是强烈的关系或情境，将角色绑在一起。

如果主角只要放弃不行动，就可以解决问题，读者便会质疑他为何不放弃。或是主角没有充分的理由继续奋斗，读者就不会替他担心。

主角必须有充分的理由留下来，靠这个理由将角色绑在一起，一块儿走过又长又乱的中段。

假如你已经细心选好与主角命运有关的目标，又给对手同样合理的原因阻止主角，附着元素通常就会自然产生。

你一定要想出理由，解释主角和对手为何不能停止缠斗。

这时你的主要工作便是写下数个冲突场景，大部分都以主角遭逢挫败作结，借此强迫他重新分析处境，采取其他方法达成目标。

请把故事漫长的中段当作一系列越来越激烈的战斗。有时主角会暂停休息，重新准备，不过大部分的时候，他都会积极应战，朝终极目标迈进。

一来一往，闪躲后又进击。

这就是小说的核心。

以下几项建议能让你的附着元素更有力：

·生与死。如果对手有足够的理由要杀死主角，自然就会产生附着元素，毕竟想维持个人命运，就非得活着不可。

·如果双方的冲突与职责有关，也会产生附着元素。读者了解律师接了案子就不能放弃，警察被分派到案件也一样。

·道德义务也是很强的附着元素。假设一名母亲的小孩遭到绑架，我们可以理解她为何无法放手不管，因为她必须尽其所能救回孩子。

·偏执是另一种强烈的附着元素。《玫瑰疯狂者》中，神经病丈夫绝对不会停止寻找妻子，因为他偏执地想杀了她。

·有时故事发生的地点也能将双方困在一起。斯蒂芬·金的《闪灵》（The Shining）就是很好的例子，一对夫妻和小孩在山上开了一家旅馆，每年冬天大雪会封闭上山的路，所以他们真的无法离开。《卡萨布兰卡》是另一个例子，因为没有“通行证”就不能离开卡萨布兰卡。

为了解释附着元素的重要，我们来看看尼尔·西蒙的舞台剧《单身公寓》（The Odd Couple）。奥斯卡·麦迪逊是个开心的懒虫，他住在单身公寓，跟三五好友想多懒就多懒。他们成天抽雪茄，打牌，只会胡搞瞎搞。

菲利是奥斯卡的朋友，但他有洁癖。当他搬进奥斯卡的公寓，两人马上闹得不可开交，因为他们根本水火不容。这就是造成冲突的原因。

不过首先观众会问，为什么奥斯卡不把菲利赶出去？毕竟这是奥斯卡的公寓，如果他受不了菲利，为什么不叫菲利走人呢？

作者发现他需要附着元素，因此老早就精心设定好了。菲利的太太抛弃他，所以他可能会难过到自杀。奥斯卡跟其他朋友担心菲利，不敢留他一个人。因此身为菲利的朋友，奥斯卡理所当然肩负了道德上的责任，他必须看着菲利。

当然，这出剧有趣就有趣在奥斯卡实在对菲利忍无可忍，甚至想自己杀了他。

文学小说中，附着元素有时候会自行产生。主角必须改变自身，否则便会遭逢精神上的损失；或者他必须避开特定影响（对手），以防自我成长受阻。例如《白夹竹桃》中，阿斯特丽德从头到尾都挣扎着要脱离强势的母亲，试图寻找自己的定位。

举些其他的例子：

·《大白鲨》中，警长布罗迪有职责要保护小镇居民安全。

·《麦田里的守望者》中，霍尔顿在他的世界里已经逐渐心死，必须寻找另一个活下去的理由。

·迪恩·孔茨的《战栗指数》（Intensity）中，希娜大半时间都被困在杀手的厢型车后车厢（实际地点）。后来她又试着拯救一名遭到虐待的人质（道德义务）。

·电影《亡命天涯》（The Fugitive）中，法律就是附着元素。李查德·金博尔被诬陷谋杀妻子，但他逃走不只是为了自保，也因为他还有道德义务，必须找到谋杀妻子的真凶。至于山缪·吉拉德则是美国警长，他的职责就是要抓回逃犯。观众非常了解为何两人都无法放手不管。

◎准备好冲突用的武器

我所谓的武器就是“行动、反应、继续行动”，这是故事基本的韵律。

这样想好了。如果你的主角不行动，就没有情节了。角色为了达成渴望的目标，通过行动解决眼前问题，才会产生情节。

角色必须决定好目标，并开始往目标前进，才会有所行动。同时，一定要有某样事物阻止他的行动，否则场景就会显得无聊，因此你需要挑选一项障碍，某个主角必须马上克服的问题。

那么被动的主角呢？

比方说不怎么做事的主角。我的建议还是老样子：除非你经历丰富，技巧高超，否则不要轻易尝试。美国小说家安妮·泰勒（Anne Tyler）就在《补缀的星球》（A Patchwork Planet）成功写过这种主角（至少有些读者认为她成功了）。主角巴纳比是一名三十岁男子，他似乎就这么默默从小说开头飘到结尾，仿佛对发生在他周围或身上的事物

毫无反应。泰勒利用细节和她对角色的入微观察，让读者不致无聊。

通常最好的选择就是另一个角色。基于某种原因，他刚好挡了主角的路，因而产生冲突。

我来举几个例子。

假设你要写一本法律惊悚小说。书中一名年轻律师刚被安排协助一个案子，案件牵扯到事务所一个最大的客户，以及美国证交委员会。年轻律师的第一项工作就是搜集资料，于是他和客户的会计主管约见面。

假如会谈内容只是简单的问答，律师提问就能得到所需的信息，那这个场景一定死气沉沉，也不怎么有趣。场景中的角色都在同一派，分享类似的利益时，就会出现这种状况。

你要如何替这个场景加料？

你必须想办法加入冲突，提升紧张情绪。

一种做法是从周遭环境下手。也许他们的会面不断被公司的其他业务打断，结果在律师能问出任何关键信息前，会计师就被叫去处理别的业务，面谈就结束了。

不过角色之间的紧绷情绪通常最能激起读者的兴趣。

会计师虽然相信律师，但他也很害怕。于是他不直接回答问题，反而不断询问接下来他会怎么样，律师只能一直想办法要他冷静。

律师就是得不到他需要的信息，冲突因而产生，阻挠他在这个场景中达成目标。

或者律师去会计师家拜访他。律师才刚开始问问题，会计师突然就拔枪指着他。这算冲突吗？当然啰。

但他为什么要拔枪？你得自己想出答案。

这就是小说家的工作：先写出行动，然后提出合理的解释。

在动作场景的结尾，角色可能已经克服沿路的障碍，达成这个场景的目标。但别忘了，小说中段最重要的任务是让读者担心，所以角色无法达成目标反而更好。如果你能把形势变得更险恶，读者反而更喜欢。

所以现在年轻律师额头上抵了一把枪，会计师说如果他再过来，他就别想活了。“给我出去。”

我们已经来到“行动”阶段的结尾，主角也受到严重警告了。现在他要怎么办？

他会做出反应。

因为一般人都会这么做，不是吗？当我们面临困境，我们会有所反应。

首先我们会产生情绪反应，反应的程度与每个人的精神状况有关。你的角色也一样。

这名年轻律师可能会生气、困惑、害怕，或感到其他类似的情绪。

然后呢？他可能直接放弃回家，离开律师事务所，去找新工作。

但这样你的故事就撞墙了。如果这个动作场景与主线情节有关，你的角色就不能放弃。因此他想过该怎么做之后，必须继续行动。他可能只要几秒钟，或需要更长的反应时间，但他终究会决定继续行动。同样的模式会不断重复。

行动，反应，继续行动。

你的故事因此才会持续前进。第七章介绍场景写作时，我再一步一步说明你该怎么做。

◎吸引读者读下去

作家有时会提到恶名昭彰的“第二幕问题”，简而言之：你要如何维持读者的兴趣，让他们读完小说中间漫长的段落？没错，你要遵从行动、反应、继续行动的模式。但要写怎么样的行动？

你只要记得两项原则，便能受用无穷：（1）拉长紧张段落，（2）提高付出的代价。

学着满足这两项原则，你就不用为情节大伤脑筋，读者也会迫不及待想读下去。

拉长紧张段落

我印象最深的观影经历，是暴风雨来袭时在高中大礼堂看《惊魂记》（Psycho）。礼堂内挤满了人，气氛也恰到好处，经典的淋浴景才一开始，就已经传来此起彼落的尖叫声。

我很庆幸不是在电视上第一次看这部片，得以看到一刀未剪的版本。重点是，我彻底体验到片中的悬疑效果，没被广告打断。

当维拉·迈尔斯走向那栋房子，观众全都放声惊叫，大多数人都大叫别进去里面！停！不不不！我身上冒出了几百万块鸡皮疙瘩。

当然维拉没有听见我们的呼喊。而且她似乎走了一辈子，才走进房子，下到地下室，看见，嗯，贝兹太太的尸体。

整段过程中，观众的尖叫声都没停过。我简直无法压抑心中的期待，最后意外转折的高潮结尾甚至改变了我体内的化学分泌，害得我一周都睡不着。

由此可见希区柯克为何被誉为悬疑大师，因为他比其他导演会拉长紧张段落。他绝不会让骇人的一刻默默过去，反而会把场景的潜能发挥到极致。

小说家也应该如此。只要学会如何拉长紧张情绪，你就能轻易让读者一页接着一页读，期待到夜不成眠，而且一定会买你的书。

建立紧张情绪

在你开始拉任何东西之前，当然先需要可以拉长的原料。你不可能不用陶土就做出陶瓶，而对小说家来说，你的陶土就是麻烦。你必须一直自问：哪些麻烦可能对我的角色造成严重伤害？

譬如你的主角忘了裤子放在哪儿，你也可以写上几页，让他在找裤子的过程中碰上重重难关（轮滑鞋、有人打电话来、邮差来按两次铃）。然而他找裤子的过程很难吸引读者，因为最终他要付出的代价不高（当然除非主角把黑道的钱藏在睡裤口袋，得在五分钟内找到）。

所以第一条规则很简单：请确定紧张场景真的有理由让人紧张。

替角色找好他要面对的麻烦后，你就可以开始拉长紧张段落了。你可以从两个层面下手——实际和心理层面，两者都可能把平凡的故事转为引人入胜的名作。

拉长实际的紧张段落

实际遭遇危险或悬疑的段落最适合拉长了。拉长的方式很简单——放慢动作。请在脑中一格一格过这个场景，就像用慢动作看电影一样。

开始动笔的时候，请交替使用动作、内心戏、对话和叙述，每一类都花时间好好描写。

假设你写一名女子遭到男子跟踪，男子想要攻击她。这个场景可以这样开始：

（动作）玛莉退后一步。

（对话）男子说：“别害怕。”

（内心戏）他怎么进来的？每扇门明明都锁着。

（动作）他在原地微晃了一下，（叙述）她可以闻到他嘴里的啤酒味。

（对话）她说：“滚出去。”

（动作）他笑了起来，朝她滑过来。

你想要拉长这个段落吗？很好，那就试试看吧。每一段动作、内心戏、对话和叙述都可以拉长：

（动作）玛莉退后一步，撞上茶几。（描述）花瓶掉到地上摔碎了。

（对话）“别害怕，”男子说，“我不想伤害你，玛莉。我只想和你做朋友。”

（内心戏）他怎么进来的？每扇门明明都锁着。然后她想起她替强尼开着车库门。蠢死了，你活该，你每次都活该。

就算角色独自一人，把段落拉长还是可以提高情绪紧张的程度。关键当然还是在于建立紧张情绪的元素。

小说《天堂门外》（One Door away from Heaven）中，迪恩·孔茨一开始就描写九岁的雷兰妮穿过拖车屋，去找她吸毒过量的母亲。这段乍看没什么问题，但孔茨在场景开头就这么描述：“拖车屋笼罩在一片寂静中，却散发出令人不安的期待，仿佛有道堤防即将崩溃，让湍急的洪水将一切冲走。”

接着整整七页，只见雷兰妮一步一步持续前进，悬疑感越来越重，直到场景结尾揭露了谜底。许多作家可能只会用一段描写这个场景，但孔茨的写法大幅提升了整体的紧张感。

你能学会的最重要的技巧，便是如何安排场景的节奏，以符合故事应有的风格和感觉。在你开始写与实际动作有关的紧张场景前，先问自己三个重要问题：

·我的角色在外能碰到什么最糟的事？可能是另一个人、一样物品，或是角色无法控制的状况。

·我的角色在这个场景会碰上什么大麻烦？你可能马上就想到答案，但先等一下，继续头脑风暴，你也许会想出其他可能。

·我在场景开始前，已经替读者充分铺陈角色面临的危险了吗？请记得，读者必须知道角色要付出的代价，才会开始替他们担心。

拉长心理的紧张段落

场景中就算没有实际的危机，也会有值得拉长的紧绷情绪，因为有些麻烦可能和心理层面有关。

当角色陷入痛苦的情感纠葛，千万别让他好过。人类本来就有怀疑和焦虑等情绪，所以就尽情发挥吧！让读者看个够。

美国作家杰奎琳·米特查德（Jacquelyn　Mitchard）的《海洋深处》（The Deep End of the Ocean）第一章中，贝丝最年幼的儿子本在人来人往的饭店失踪了。接下来四十页只讲述了几小时的故事，而非几天。随着贝丝经历惊吓、恐惧、哀痛和愧疚等不同感受，作者也丢出了一个又一个的情感高点。

比方说，当警探默利斯建议贝丝躺下休息，米察写了以下这一段：

贝丝心想她确实该躺一下，她喉头一直有想吐的感觉，肚子里也不断翻腾。默利斯朝她伸出手，贝丝想向她解释，如果她现在躺下来，她就等于放弃了班。默利斯警探难道认为本现在也躺着休息吗？如果贝丝吃东西，他也会吃吗？本做不到或不准做的事，她也不能做。他在哭吗？还是被塞在某个没有空气的危险地方？如果她躺下来休息，难道本不会因为感到她放松，就认为她决定停止奋力前进，不再把全心全力的奋斗当作儿子的救命符？他是否也会放松，悲伤地面向坏人的脸孔，只因为妈妈辜负他了？

注意米特查德没有解释，而是直接展示给读者贝丝的生理状态：喉头一直有想吐的感觉，肚子里不断翻腾。

她让读者进入贝丝脑中，看各种想法一个一个涌现，不断攻击她。接着米特查德回到场景中的动作，故事的节奏便持续下去。

美国小说家布雷·洛特（Bret　Lott）的小说《兄弟》（Brothers）主要通过对话来创造节奏。叙事者和弟弟挑了一张要送人的椅子后，开车穿越沙漠，途中主角试图了解弟弟："自从我们买了那张摇椅后，蒂姆就像心头有什么事没说。"蒂姆心头的事就是故事的主题，随后他才激动地说出邻居死亡的真相。

读者会继续读下去，想知道这件事对主角有什么影响。他真的了解弟弟吗？弟弟公开这个秘密对他有什么影响？洛特将问题的解答拖到故

事结尾，借此拉长紧绷的情绪。

想拉长内心的紧张段落，请先自问以下几个问题，找出需要拉长的紧张元素：

·我的角色内心能发生什么最糟的事？这包括各种精神上的压力。提示：看看你的角色畏惧什么。

·我的角色能接获什么最糟的消息？不管是过去的秘密，还是撼动世界的事实，都可以在场景中阴魂不散地跟着他。

·在这个场景前，我已经替读者奠定足够的情感基础了吗？读者必须先在乎你的主角，才会关心他的问题。

大小段落都可拉长

你可以将拉长紧张段落想象成延长糟糕时光。拉长的段落规模可以很大，比方说美国小说家杰弗里·迪弗（Jeffery Deaver）的《少女坟场》（A Maiden’s Grave）讲述为期一天的人质危机。每一章都以时间标示（例如早上11∶02），并且排满了高潮迭起的桥段。

但小规模的段落也可以拉长。这在改稿阶段比较常见，你可能发现有个桥段太快过去，不符合你想创造的节奏。

我的小说《另类现实》（A Certain Truth）属于二十世纪初洛杉矶律师基特·香农系列。书中我让基特与礼仪大师凯利·那逊一起吃饭，这个场景的初稿本来如下：

警察局长何瑞斯·艾伦突然出现，打断了他们的谈笑。他带着一名身穿制服的警员，站在桌旁。基特马上知道他不是来打招呼的。

“基特·香农。”局长的声音响亮如雷。

“局长，晚上好。”

我觉得为了让故事更有意思，这个场景需要延长。于是我重写了这个场景，加了更多桥段：

警察局长何瑞斯·艾伦突然出现，打断了他们的谈笑。他带着一名身穿制服的警员，站在桌旁。基特马上知道他不是来打招呼的。

“基特·香农。”局长的声音响亮如雷，让整间餐厅都静了下来。

基特感到周遭的寂静，也意识到周围基督徒常客朝她展现出的不满。毕竟他们舒适的夜晚遭到无理打断，而人们不会来皇家餐厅受这种气。“局长，晚上好。”

想拿捏小说中适当的紧张程度，最好的方法就是写初稿时尽量拉长紧张段落，事后再回来分析。

一开始先放手去写，别担心做过头，或害得读者觉得太紧绷，因为你还有美好的改稿阶段可以救你。如果你初稿写得很满，将每个场景都塞满了实际的和心理的紧张段落，你总是可以在改稿时把场景调空，以重写来降低紧张程度。这比改稿时想提升紧张情绪容易多了。

当然并非每个场景都得是大规模的悬疑大戏，一本小说只能容纳几个重大场景，而且你会希望这些场景非常突出。不过每个场景都可以稍微突破原本的正常框架，你必须习惯寻找场景中隐藏麻烦的小缝隙，然后钻进去看看里面有什么。你可能因此挖到宝，而你的读者会非常感谢你的努力。

提高代价

华纳兄弟的经典卡通《红花侠盗》（The Scarlet Pumpernickel）中，达菲鸭很努力向幕后的杰克·华纳推销他的剧本。达菲鸭一边讲，故事就在观众眼前上演，演员包括华纳卡通的固定班底达菲鸭、猪小弟、傻大猫和小猎手。

但我们很快就发现，达菲鸭还没想好电影的结局。华纳一直追问：“然后呢？”达菲鸭拼命乱掰，但华纳也拼命问。

最后达菲鸭逼不得已，只好说：“食物价格飙涨了！”接着我们看到银幕上的盘子里放着一个小小的三角馄饨。

可怜的达菲鸭。他虽然很投入，却忘了情节不是随便发展就能变成

引人注目的故事，你必须加入对角色极有意义、不可或缺的重要元素。达菲鸭应该自问：谁会在乎这个故事？每位小说家写作时，都必须不断问这个问题。你的故事已经足以让读者关心情节发展了吗？如果主角无法解决故事的核心问题，他会失去什么？这样就够了吗？

如果你能创造一个值得关注的角色，以及一个必须解决的问题——并在过程中提高主角要付出的代价——你就掌握了让读者欲罢不能的基本元素。

主角要付出的代价有三个层面：由情节、角色和社会造成的代价。

情节造成的代价

商业小说有时归类为情节导向，其主角需要面临更高的代价。有时主角面临外来的威胁，这类威胁几乎都是另一个角色想伤害主角——不管是实际伤害，还是针对心理或职业生涯的攻击。

美国作家杰克·舍费尔（Jack Schaefer）的知名西部小说《原野奇侠》（Shane）里，农场老板卢克·菲契将一八八九年怀俄明州的自耕农人视为眼中钉，他认定这些农地属于他的农庄，因而想将农人赶离。然而以乔·史塔瑞为首的农民却想留下来。

故事一开始，双方面临的代价就很高。农场老板代表现有的生活方式，奠基于长年的血泪和苦干；农民则代表了新的生活方式，有机会拥有自己耕作的土地，在这里扎根养家。两套生活方式都值得奋战维护，任何一方失败，都会对不少人造成深刻的影响。

敌对阵营之间气氛剑拔弩张，尤其在史塔瑞雇用名叫西恩的神秘男子来帮忙后，冲突更日渐白热化，直到西恩和菲契的手下打了起来。乔·史塔瑞介入帮忙，打赢了这场架。

小说的叙事者是史塔瑞的儿子鲍勃，他认为这下表示菲契玩完了。但他的父亲跟他解释：

菲契已经陷得太深，不可能抽身了，对他来说，现在是一决胜负的时刻。如果他能把我们赶走，他就能在这里待上好一阵子；如果他失败了，过不了多久，他就会摸摸鼻子离开这座山谷了。

西恩又加了一句："菲契成天放话，手段又粗暴，已经把事情搞成非输即赢的局面了。"

果然，过了没多久，一位名叫威尔森的神枪手来到镇上，"他带着两把又大又厉害的手枪，手枪低低地挂在腰间，枪口对着前方"。

现在双方面临的代价已经提到最高，这场冲突非要死人才会结束了。

另一个在情节中提高代价的方法，就是让主角面临一系列强悍的反抗势力。

美国小说家詹姆斯·格瑞潘多（James Grippando）的小说《赦免》（The Pardon）开头，律师杰克·史威特遭到一名可能是凶手的男子威胁。接着男子谋杀了杰克的前任客户，并陷害杰克成为主要嫌疑人，提高了他面临的代价。

这下杰克不只要应付这个家伙了，因为警察和检察官也都盯上他了。

死亡的威胁当然也会提高代价，不过别忘了，职业生涯上的"死亡"也同样有效。举例来说，落魄律师接到最后一个（看来没指望的）案子，丢脸警察只有最后一次机会扳回一城——这些人都必须成功，否则就得离开他们熟悉的世界。

你在编写情节时，不管你会先列出详细大纲，还是信手拈来直接下笔，花点时间想想这些问题：

·我的主角会遭遇哪些实际伤害？我能把这个威胁推展到什么程度？

·哪些新势力会对抗主角？我能加入哪些角色，把状况弄得更糟？这些外来势力如何运作？他们会用哪些技巧？

·主角需要付出职责上的代价吗？他的职业生涯能发生什么最糟的状况？

角色内心的代价

角色的内心世界与外在世界一样重要，文学小说中，紧绷的情绪往往来自角色内心。不过你要问的问题还是一样——哪些麻烦够严重，能让读者关心呢？

塞林格的《麦田里的守望者》中，主角霍尔顿·考尔菲德面临的并非实际危险，而是精神上的危机。他必须找出在这个世界活下去的理由，而他认为世上充满了“骗子”。

当他有天晚上离开了中学，展开穿越纽约市的“长征”时，他追寻的目标当然是活下去的意义。随着故事的发展，他面临的心理代价也越来越高。

单从越来越紧绷的文字，读者就能感到这趟寻找自我的旅程有多危险。霍尔顿一度说：“我发誓我疯了。”等到小说结尾，他或许真的疯了。

商业小说作者也可以通过主角的内心世界，提高主角面临的心理代价，替故事增加深度。这时作家常用的手法往往是逼主角选择，只要制造进退两难的困境，就能提高主角要付出的代价。

《赦免》一书中，作者提高了副线情节中主角面临的代价。杰克那与自己关系疏离的父亲是州长，当杰克被起诉谋杀，刚正不阿的州长必须决定是否要赌上自己的政治生涯，出面赦免儿子。对他来说，这是难以抉择的困难决定。

美国小说家德博拉·雷尼（Deborah Raney）的《收获的天空下》（Beneath a Southern Sky）以寡妇达莉亚为主角，她才刚幸福再婚，并怀了小孩，却听说有人在哥伦比亚的丛林里，发现了她以为早已过世的挚爱的丈夫。现在她成了两个人的妻子，而两人分别是她两个女儿的父亲。她怀孕的事提升了每个人要面对的心理代价。

所以写作时请考虑下列问题：

·怎么样才能让我的主角情绪更为纠结？

·主角在乎的人有没有办法陷入麻烦呢？

·主角有没有过往见不得人的秘密可以揭露？

社会造成的代价

当社会问题够严重，主角面临的困境便会变得复杂许多，因而会提升他必须付出的代价。读者会想，主角所在世界的恶劣形势是否会加剧他个人的问题。

以斯佳丽为例，她一心渴望艾希礼娶她。小说的第一段主要讲述她打算在十二橡树园的烤肉派对跟艾希礼独处，借机宣告她的心意，并等他说出求婚誓言。

斯佳丽碰到的第一个问题是梅勒妮。她发现艾希礼已经和梅勒妮订婚了，但她不相信艾希礼真的爱这个毫不起眼的女孩，便决心介入。然而她的计划失败了，艾希礼不但不愿离开梅勒妮，斯佳丽的秘密还被一旁打瞌睡的家伙偷听到了——这个人就是放荡不羁的白瑞德。

这下她该怎么办？正当斯佳丽在失败中自怨自艾，派对上传来了大消息：战争开打了。艾希礼和其他年轻人都将上前线作战。（小提示：只要爆发战争，角色面对的代价就会提高！）

虽然斯佳丽还是苦恋艾希礼，她也必须和其他留守家园的女子一样，面对各种挑战。

善用下列问题，来发展故事里的社会代价：

·你的故事中，与角色紧密相关的社会状况如何？

·你的角色需要面对什么重大社会问题吗？如果没有，你能想出一些吗？

·社会冲突的两方可以安插哪些角色？

为了提升小说中角色付出的代价，你需要训练自己真正狠下心，替主角想出更严峻的困境。利用本章提的问题，列出笔下可怜角色可能碰上的麻烦。这时候就要学着挑战自己的极限。

接着检视你列出来的答案，并依照问题的严重程度，从轻微到严重依序排列。随着故事进展，基本上你应该希望问题越来越严重。

如此一来，你手上就有了“代价概要”，可以用来建立小说的场景和转折点。你当然不需要用完每个问题，但有了代价概要，必要的时候就有一大堆材料可以选用了。

话说回来，如果放对故事，食物价格飙涨极有可能变成严重的社会问题，连带拖累其他事情一起恶化。我得跟达菲鸭道歉，他其实很会写故事啊。

◎如何唤醒昏昏欲睡的中段

就连最厉害的作家也会面临这个问题。明明已经顺利写到第二幕，这时情节却突然慢了下来，感觉就像不受欢迎的懒叔叔，躺在你家沙发上，一直讲无边无际的小故事，害得你无聊得要死。

你要怎么替情节注入生气？我知道不少方法，以下是其中几项：

（1）分析故事中的代价。参考本章的建议，自问主角如果没有达成目标，会失去什么？除非这项损失会造成生理或心理的重大伤害，否则读者不会在乎后果。

（2）加强附着元素。什么力量将主角和对手绑在一起？如果附着元素不够强，读者会怀疑情节怎么还发展得下去。参考本章提到的各式附着元素，至少找出一项可以用在你的故事里。

（3）提高情节的复杂程度。罗伯特·克莱斯的惊悚小说《火线对峙》（Hostage）中，疲惫不堪的谈判专家杰夫·泰利突然在平静的小镇碰上紧张的警匪对峙。

这个设定本身已经够刺激了，但克里斯又加了一层：屋内人质握有对犯人不利的财务证据，因为他是犯人的会计师！犯人必须赶在警察之前找到这些证据。

为了对泰利施压，犯人绑架了他的前妻和女儿，把她们当成人质。

这段附加的复杂情节让整本小说活了起来。

（4）增加新角色。不是随便加个角色就好，他必须让主角的日子更难过。比方说，来自主角的过去生活环境的意外角色，而且握有主角想隐藏的秘密。

或表面上看来支持主角的角色，但因为种种原因，他的支持反而会帮倒忙。

主角的恋爱对象也能增加情节的复杂程度。

（5）增加新的副线情节。不要常用这个方法。副线情节（请参考第八章）必须显得自然，而且和主线情节相关。请不要随便加入副线情节，可能只会占空间。

如先前所说，恋爱副线情节永远都是好选择。

你也可以考虑描写主角的家庭问题，或某种缠着主角不放的神秘事物，这就是所谓的影子副线情节。

（6）穿墙继续勇往直前。有时候第二幕停滞不前的问题纯粹是作者累了，一时失去信心，甚至担心写出来的东西通通是垃圾。

这就是创作的高墙。别担心，大部分小说家在写初稿的时候，总会撞上这面墙。

以我来说，通常是在写了三万字左右的时候。每次写到这儿，我突然就会看到小说所有的缺点：我的点子无聊透顶，彻底没救；我的文笔平庸，角色呆板，情节形同不存在。我写不下去了，作家这条路也走不下去了。如果这时我已经用掉一半预支的稿费，那焦虑程度只会倍增。

我自己研发出一套应对的简单处方：

·放自己一天假，不要写作。

·花点时间去个平静的地方，像是公园、湖边、空无一人的停车场。你可以独处的地方都好。

·至少花三十分钟坐着，啥都不做。不要读书，也不要听音乐。深呼吸，倾听周遭世界的声音。

·做些纯粹放松的事。去看电影，逛街好几个小时却不买东西，吃点冰激凌。

·等到晚上，喝杯温牛奶，睡前挑本你最喜欢的小说来读吧。

·隔天起床后，不管怎么样，第一件事就是替小说至少写三百字。不要修改，也不要慢下来，写就对了。你会再次感到写作的乐趣。

·继续奋斗，直到写完初稿。

切记：你的初稿绝对没有你撞墙时想得那么糟。

◎如何删减过于庞大的中段

这和前一节正好是相反的问题。你不是担心该加什么，而是已经写太多了，你的小说开始被自身的重量拖累。

如果这是你面对的难题，你可以安心了！因为删减内容通常都能让小说变得更好（第十一章将进一步介绍改稿）。

以下三个方法能让你写出更简洁有力的第二幕：

（1）合并或删掉角色。如果有两个出场目的不同的角色（或目的有些重叠），你可以把他们合并吗？

先从主角的同伴下手，如果跟主角同一派的人太多，你就可以考虑合并这些角色，因为小说应该强调对立。

有些角色就只能退场了。有时候，你必须删掉你很喜欢的次要角色，因为你开始给这些有特色的配角越来越多登场时间，而他们就跟蹩脚演员一样照单全收了。

所以你可能需要客气地请他们退场。如果他们拼命挣扎，或许你就该写另一本小说，把他们当成主角。

配角最喜欢变成主角了。

（2）合并副线情节。同理，小说中可能也有对情节没啥帮助的副线情节。你或许觉得其中的动作场景很有趣，但大部分读者是否认为这条情节混淆视听呢？

把沉闷的副线情节的精华集结起来，合并成更强而有力的主线情节吧。

（3）削减无聊程度。检视你写的场景，其中的冲突够吗？是否塞了太多对话，却不够紧张？主角做出反应的场景是否太长？

请回想希区柯克的名言。化身编辑，不断质问自己的作品是否可以吸引编辑的兴趣与注意，当中有没有哪个段落会让编辑想把书放下，去吃午餐？

把那个段落删减到极致，必要时整段丢掉也行。

第二幕是小说家面临的终极挑战，不过如果你遵守LOCK系统，替小说奠定了稳固的基础，并善用本章介绍的原则，你应该就能享受写这一幕的过程，因为你正在创作有用的情节。

▲练习一

决定如果你的主角无法达成目标，会面临哪种实际、心理或职业生涯上的死亡。如果你答不出来，先自问主角的目标是否真的密切影响他的命运，然后设法提升目标的重要性，让读者了解为何主角一定要达成目标。

▲练习二

深入描写对手角色，自问“为什么我这么爱这个角色？”，你有替他的行为想好合理的解释吗？他有比主角强，或至少跟主角一样强吗？如果没有，请赶快让他变强。

▲练习三

从你的小说中挑一个充满紧张冲突的场景，将情绪最紧绷的段落独

立出来。这部分可能有几段或几页，但不论长短，都请试着拉长紧张段落的长度。使用本章建议的每个方法。一两天后，再回来读这个场景，你从头到尾都觉得很有趣吗？必要时你当然可以删掉增加的内容，不过通常你会发现这样一改，反而增添了阅读的乐趣。

▲练习四

你的小说中，角色要付出哪些代价？请考虑每个层面——情节、角色和社会，并把没有用到的类型加入故事中。同时想想在情节发展的过程中，你能如何把每种代价提升到极限。

▲练习五

重读一本你觉得失败的小说。把自己当作编辑，依照本章的内容，寻找可以改进的地方。接着写一封信给作者（你不用真的寄出去），建议他在把稿子交给出版社前，可以做哪些改变。

第六章　结尾

“小说第一章能帮你卖出这本书，小说最后一章能帮你卖出下一本书。”

——美国小说家米奇·斯皮兰（Mickey Spillane）

疲软的结尾可以毁了一本很棒的书。

反之，强而有力的结尾可以拯救一本平庸的书。

所以请认真看待你的结尾，好好收尾，让读者拍案叫好。如此一来，你才能在写小说这一行走下去。

我最喜欢的惊悚小说作者是加拿大作家戴维·默莱尔（David Morrell），他也写了一本教小说写作技巧的好书，叫《写作一生我学到的几件事》（Lessons from a Lifetime of Writing）。他最棒的作品是《燃烧的锻赭石》（Burnt Sienna），如果把读到书不释手的程度当成惊悚小说的评价标准，这本书绝对及格。

但我个人认为，这本小说的特色就在其尖锐又不落俗套的结尾。我先卖个关子，建议你直接去读这本书，看看写作大师如何提升你的阅读体验。

很棒的结局首先能达成两个目标：第一，结局感觉完全符合这本小说所属的类型；第二，结局也让读者感到惊讶，并不会熟悉到仿佛以前在哪儿看过。

为什么结尾很难写？因为小说家必须像以前综艺节目上的转盘子艺人一样厉害。那些家伙可以同时旋转七八个盘子，就跟小说第二幕一样混乱，但最后他们必须想出盛大的收尾，一面稍微炫技，同时把所有的盘子都安全收下来。

等你写到结尾，你的情节已经有好几个盘子在转了。你得想办法把盘子安全收下来，又需要稍微炫技一下，还不能用老套的伎俩，因为你不希望读者读完你的作品后，心想“我看过这个结局好多次了”。

这就牵扯到另一个写结尾的挑战了。随着每一年过去，市面上出现越来越多新书、电影和剧集，加入新流行文化的结局类型也就越来越多。

过去颇为新颖的写法，现在可能已经变成俗套。比方说，我们都听过“读者以为坏人死了，但他其实没死，最后又跑回来捅主角一刀”的老梗结局，但二十年前，这种电影结尾一点都不老套。现在如果导演还这样拍，观众只会想：“他才没死咧，如果主角现在转身就走，他就太笨了。”

所以结局才这么难写，因此我们必须绞尽创意脑汁，好好琢磨结尾的写法。

◎冲击结尾

让人最热血沸腾的拳击比赛，通常都是一方感觉快输了，最后却用尽力气，一拳击倒对手。

你的小说也要这样，尽可能将情节的紧绷情绪拖到最后一刻。接近结尾时，对手必须感觉要赢了，每件事都对他有利，主角反而身陷危机。

只有等到主角挖掘出内心深藏的力量，有所行动时，你才打出最后一拳。

快到结尾时，你会希望读者问：“主角会奋战到底，还是逃走？反抗主角的势力是否太强，害得他无法承受？”

为了留下来奋战，你的主角必须唤醒道德或实际的勇气。举例来说：

·《大白鲨》中，警长布罗迪终究必须出海，在旁人协助下杀死大白鲨。他真的杀死了白鲨。

·《造雨人》中，鲁迪虽然没有经验，却必须从头打完一场官司。他赢了官司。

·迪恩·孔茨的《战栗指数》中，希娜必须设法杀死虐待她的人。她真的想到了办法。

·《沉默的羔羊》中，克丽丝持续办案，就为了阻止水牛比尔。她最后成功了。

读者喜欢看主角明确地击败对手，不过未必每本成功的小说都这么结束。

我们在第四章提过强纳森·哈尔的《漫长的诉讼》，就是很好的例子。这本非小说作品记载了律师简·施里奇曼的故事，有个小镇的水源遭到两家大公司污染，他因此拼了命想替小镇居民讨回公道。当然对手财大气粗，用尽各种方法不只想毁了他的案子，还想毁了他的人生。最终大公司真的得逞，但主角面临威胁仍屹立不动的精神，仍让读者敬佩不已。

◎带出“真好”与“糟了”的感受

想让读者获得最棒的阅读体验，你还必须做到另一件事，我称之为带出“真好”和“糟了”的感受。

一旦故事的主要动作场景结束，读者就会产生“真好”的反应。引出冲击结局后，你必须写出最后一场戏，了结主角个人生活中的某些事。

《午夜》当中，萨姆·布克阻止了坏人邪恶的计划。但小说最后描写萨姆回家，试图与叛逆的儿子和解。萨姆拥抱了儿子，虽然他们之间的问题尚未解决，但至少他们决定开始尝试。“这才是事情美妙之处。”小说的最后一句写道：“他们的奋战终于开始了。”

主角人生中如此感人的结局会让读者感到“真好”，仿佛听到美妙乐章的最后一个完美音符。仔细看看惊悚小说的最终场景，你会发现不少作品都采用这类结局。

狄更斯在《大卫·科波菲尔德》（David Copperfield）中也靠主角人生的收尾，触动读者的心：

现在当我了结我的任务，压抑内心想逗留的冲动，这些脸孔便逐渐消逝了。然而有一张脸照亮着我，宛如照亮其他物体的上天之光。这张脸超越其他脸庞，凌驾于他们之上，而她留了下来。

我转过头，看到这张沉静美丽的容颜在我身边。我的油灯将熄，因我已一路写作至深夜，但她亲爱的存在仍陪伴着我，没有她，我将不复存在。

噢，阿格尼丝，噢，我的灵魂，愿我生命终了时，你的脸庞仍伴我左右。如此一来，当现实如我现在驱离的阴影一般，从我身旁瓦解而去，我仍能在身边寻到你，指引我通往天堂的路！

小说也可以留给读者不祥的预感，甚至让他们翻到最后一页时，低喊“糟糕”。美国小说家查尔斯·威尔逊（Charles Wilson）的《胚胎》（Embryo）就用了这种结局。小说讲述主角追捕一名疯狂的医生，并提到医生在子宫外创造小孩的方法。这些孩子会变得邪恶，他们思考自己能变多坏的时候，甚至还会微笑。

主线情节完结时，主角和他的情人生出了他们认为正常的小孩，一切都很好。但在最后的场景中，他们的小女儿宝琳一个人在屋外，她找到几根火柴，出于好奇心点燃了一根。她把火柴丢出去，火柴落在她家小狗的背上。

它突然跳起来，转圈试图回头看什么东西弄痛它了。宝琳意识到她做了什么，一时露出难过的表情。

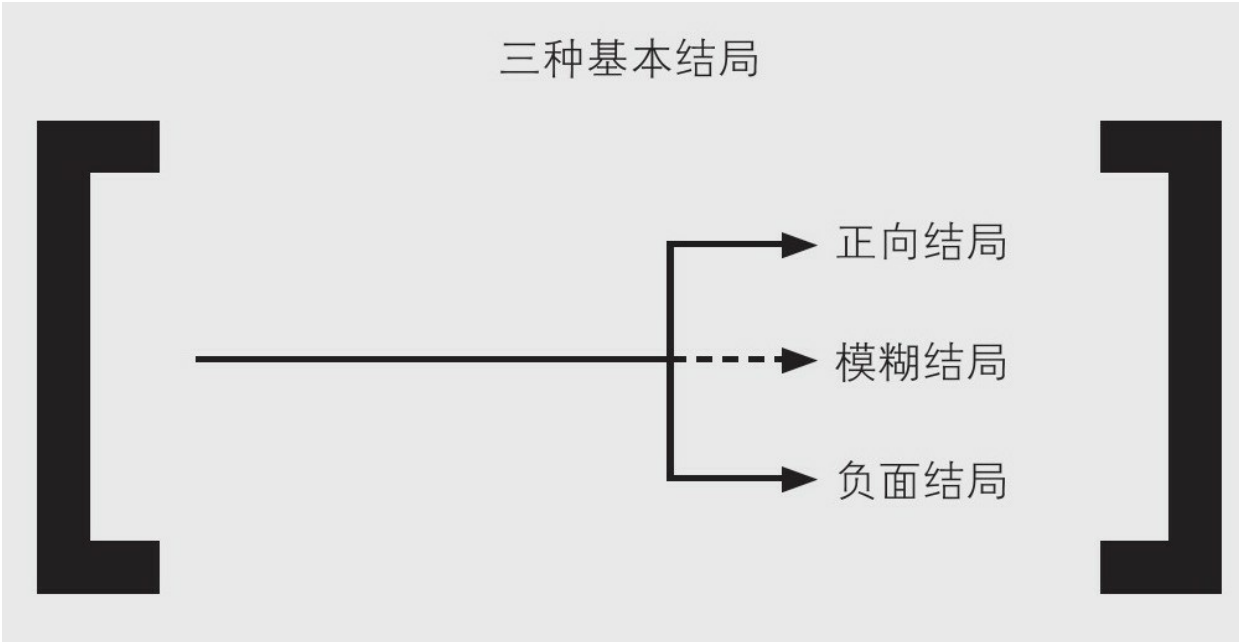
然后她笑了起来。

糟了！威尔逊让读者担心恐怖事件又要重演了。

◎选择结尾

从以下的图来看，基本结尾可分为三类：（1）主角达成目标，正向结尾；（2）读者不知道主角是否达成目标，模糊结尾；（3）主角没有达成目标，负面结尾。

《大白鲨》的结局很正向。布罗迪杀了大白鲨。



《麦田里的守望者》则采用模糊结尾。我们不知道霍尔顿·考尔菲德离开精神病院后，到底有没有办法在世界上存活下去。

好的模糊结局必须带给读者强烈的感受，而且感觉合理，还能激起讨论。《麦田里的守望者》正是如此，看看小说令人难忘的最后一句："什么事都别告诉别人，如果你说了，你就会开始在乎他们。"

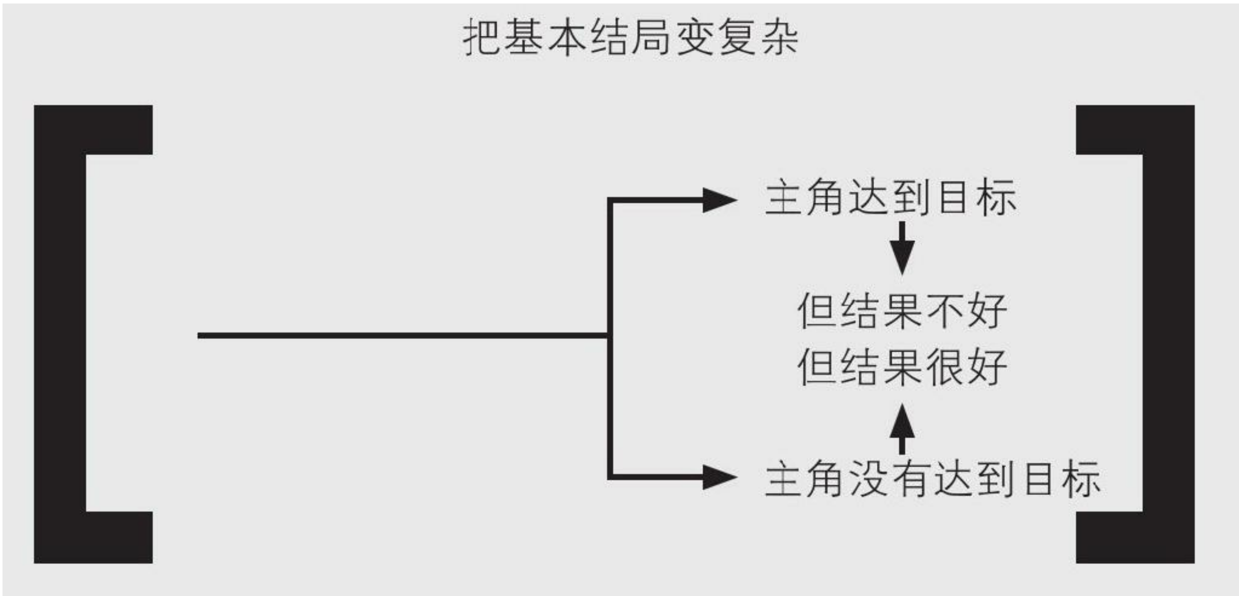
霍尔顿会因此与社会疏离，永远不再与人深交吗？他会成为自己厌恶的"骗子"吗？还是他参透了某种禅的意念，因而对人生有了新的诠释，将通过试炼来自我疗伤？

《乱世佳人》则以负面结尾作结。斯佳丽失去了她的真爱白瑞德。（玛格丽特·米切尔聪明地留下一丝模棱两可的韵味，让斯佳丽以为她一定能赢回白瑞德的心。）

如下方图表所示，我们可以这三种结局为基础，再加入一些复杂的元素。也许主角达成了目标，却导致负面的结果；同理，主角也可能没达成目标，却得到了更好的结果。

第一类结局须付出重大代价才达到目标，很好的例子是美国作家杰

克·伦敦（Jack London）的小说《马丁·伊登》（Martin Eden）。世间的成就以及对权力的执着无法满足伊登渴求的目标，他选择的人生反而变得“无法忍受”，于是他从船上跳入海中：



他将肺吸满了空气，这样的空气量足以带他沉入深海。他转过身，用尽全身力量与全副意念，头朝下往海底游去。他越游越深，睁开眼睛看流窜的鲣鱼留下鬼魅般的磷光轨迹。他一边游，一边希望鱼儿不要攻击他，否则可能打断他紧绷的意念。但鱼儿并没有朝他游来，他因而有时间感谢世界最后一丝的善意。

继续往下，继续往下，他一直游到手脚疲累，几乎无法动弹。他知道他已经游得很深，耳膜承受的压力痛苦不堪，头也嗡嗡作响。他的毅力逐渐消散，但他还是命令手脚带着他潜得更深，直到意志紧绷的线条一断，空气爆炸般从肺里涌了出来。气泡像小小的气球，环绕紧贴着他的脸颊和眼睛，向上飘去。接着剧痛及窒息的感受袭来。在他逐渐模糊的意识中，唯一来回摆荡的想法便是疼痛不是死亡，死亡不会痛。带来痛楚的是生命，生命的折磨才造成这般糟糕的窒息感受，这是生命能给他的最后打击。

他固执的手脚开始虚弱地抽搐，四处乱踢摆动，但他骗过了手脚，以及让它们乱踢摆动的求生意念。他已经潜得太深，手脚无法带他游回海面。他仿佛在梦境般的海中悠然漂荡，各种色彩和光辉环绕着他、笼罩着他、充满了他。那是什么？看起来像座灯塔，但其实只存在他脑

中：一道闪烁的刺眼白光。光线闪得越来越快，接着传来长长一声巨响。他感觉自己好像跌下一道无止尽的宽广楼梯，接近底端时，他跌入了黑暗之中。他至少知道自己跌入了黑暗之中，而那一瞬间他便知道，他不会再知道了。

那么塞翁失马焉知非福的第二类结局呢？我一定要举《卡萨布兰卡》当例子，影史上，这部片的结局大概最有名了。

主角瑞克·布莱恩的目标是什么？很简单，他想要伊莉莎，但她已经嫁给战时英雄拉塞罗。电影结尾时，瑞克其实可以带走伊莉莎，她已经同意跟他一起走了。但瑞克终究放手，坚持要她跟丈夫一起离开。

瑞克牺牲了自己的渴望，以成就更远大的理想：打赢战争，以及保住一段婚姻。如果他从拉塞罗身边抢走伊莉莎，双方都必须付出道德上的代价。

于是瑞克摆脱了心中伊莉莎的鬼魂（“我们会永远记得共游巴黎的回忆”），重返战场，回到人间冷暖的社会。而这过程中他也交了一个新朋友：矮小的法国警长路易。

牺牲

为什么《卡萨布兰卡》的结局这么有名？

答案就是牺牲。瑞克为了更远大的理想，放弃了自己渴望的目标。

为什么牺牲这个主题如此震撼人心？因为牺牲的概念深植在我们的文化意识当中。当有人为了大众利益放弃自我命运，便会触及每个人心中最深的向往。

奥地利心理学家维克多·弗兰克尔（Viktor E.Frankl）在著作《活出生命的意义》（Man’s Search for Meaning）中声称，人类终其一生都在寻找生命的意义，而问题的答案不可能来自孤独自我，一定与社群紧密相连。

有人为了维护他人的利益牺牲时，便会深深撼动我们的心。

西方文化中，牺牲的概念深植在宗教经典和神话当中。亚伯拉罕愿意牺牲儿子以撒，为此他获得奖赏，受到上帝的祝福。

俄裔美国小说家安·兰德（Ayn Rand）虽然声称自己代表“理性自私”的无神论者，也曾在作品中提及牺牲的概念。

她的小说《源泉》（The Fountainhead）中，主角宁愿牺牲自己的工作和职业生涯，也不愿两者被大环境改变；《阿特拉斯耸耸肩》（Atlas Shrugged）中，女主角达格妮·塔格特放弃铁路带来的权力和特权，只为维护人类的尊严。

不管你相不相信安·兰德的理念，作为小说家，她确实挑中了合适的小说主题。

若是以最终抉择作结的小说，主角必然面临难以选择的难题。他可以选择执意达成目标，但必须付出道德上的代价。或者他可以“做对的选择”，可是必须放弃最重要的目标，失去他从小说开头就渴望的事物。

先前举《卡萨布兰卡》的例子中，瑞克为了远大的理想，牺牲了他对伊莉莎的爱。

若是以最终一战作结的小说，虽然主角有充分的理由不要留下来奋战，而且打输的可能性很高，他还是必须牺牲自己的安全和命运。

弗兰克·卡普拉的知名电影《史密斯先生到华盛顿》（Mr.Smith Goes to Washington）就是很好的例子。杰弗森·史密斯受命进入美国参议院，却要成为政府手中无脑的傀儡。这时他只是还不知情而已。

他想替童军团营区保全营地，却发现自己的梦想与政府的计划相冲，这才发现他被利用了。当史密斯试图反抗政府，政府马上铆足全力，假造一起诈欺案将他踢出参议院，打算毁了他。

他不可能打败政府。

但在一名机智的政客的协助下，史密斯决定奋战最后一次。他必须牺牲自己的恐惧，冒着生命危险才能打完这一仗。

两种牺牲

两种基本结尾中，主角做出的牺牲类型不同。请注意两者分别需要哪种勇气：

最终抉择：

主角牺牲他的目标需要道德勇气

最终一战：

主角牺牲他的安全需要实际的勇气

◎意外结局

作者到底怎么写出令人拍案叫绝的意外结局，让你猜都猜不到，却又觉得仿佛注定？要怎么写，结局才能让读者激动得无法呼吸，等不及想看作者的下一本作品？

说实在话，我也不知道。

我怀疑作家自己都不知道。可能有些作家知道，但我认为编写情节时，结局的写法无法归纳出一条公式。

但我相信你还是可以通过练习，训练心中的作家替结局想出可能的转折。

首先，你大概已经想好一个结局了，尤其假如你习惯依照大纲写作（请参考第十章对大纲的介绍），你八成一路写来都以这个结局为目标。没什么不好，请继续写吧。

但等你快写完初稿时，请暂停一下，想出十个不同的结局。没错，就是十个。

而且不要花四个星期去想，你应该三十分钟内就能想到才对。头脑风暴，想得越快越好，天马行空，别坚持每个结局都要有道理。

想好十个结局后，让你的想象力花一两天思考这些可能。

接着回来审视你的答案，列出前四名。稍微加深每段情节，再酝酿一下。

最后选出最适合当转折的结局。并非用来取代原先的结局，而是添加一点意外元素。

思考如何把这段情节加入原本的结局，接着回头检视你的小说，四处埋一些小线索，让转折结尾变得合理。

这样你就写出意外结局了。

我没办法进一步细讲明确的技巧，因为每个故事都不一样。结尾必须了结所有重要的情节议题，而每本书谈论的议题都不一样。

多参考你脑袋里跑来跑去的情节点子，这样你需要想出小转折时，就有很多资料可用。花点时间准备，然后放手去写，就像哈兰·科本在《死者请说话》[12]（Tell No One）最后一页用的手法一样。你们都上当了！

◎收掉四散的梗

你可能写到小说结尾，才发现有些梗没有收。以下介绍一些方法，协助你把梗收好，避免平淡无聊的糟糕结局。

首先，请判断这些四散的梗是否很重要，还是只是陪衬。某个配角的裤子到哪儿去了可能不太重要，他把偷来的钱放哪儿可能就比较重要。至于要如何判断，其实没有简单的方法，你只能凭感觉推论读者会对哪些事物比较关心，对哪些事只会略有兴趣而已。

但假设你没把梗收好，即便是读者仅略有兴趣的事物，也可能造成他们严重的不满。

如果没收好的梗很重要，你就必须加入一个主要场景，或好几个场景来处理。你可能甚至需要大幅重写，但是没关系，就重写吧，因为写

出有用的情节最重要。

至于较小的梗，通常让角色解释后来怎么了就够了。比方说，在我写的法律惊悚小说中，我会让一个角色提到小说中段某人做了坏事的下场：“噢，他们逮到史密瑟斯试图逃去加拿大，他的案子下个月要开庭了。”

另一个方法是以短尾声章节作结。但尾声一定要写好，不是光拿来堆积信息。

哈兰·科本在《幽灵天使》（Gone for Good）中，就以一篇简短的新闻剪报当作尾声，收掉了一个重大的梗。如此一来，读者感到真正地完结了，却又不会觉得“作者刻意插手”。

想找出没收好的梗，最好的方法就是找几个人读你的初稿。如果他们问“嘿，这家伙后来怎么了？”或是“第二章他们在缅因州海边找到的潜水艇后来怎样了？”你就知道有些梗没收好了。

◎最后一页的回响

你希望小说的最后一页能让读者不只满意结局，还让他难以忘怀，合起书页后仍感到余韵绕梁。

这就是回响的作用。依照字典上的解释，回响是一种音响效果，意指加强并拉长听来悦耳的声音。就像华丽交响曲的最后一个音，能在听众的灵魂上留下永久的痕迹。

你值得尽全力，赋予小说最后一页这样的效果。结局带来的最终印象，会产生心理学家所谓的新近效应：读者评断你的作品时，会依赖他们最新的感受，也就是对结尾的看法。只要结尾让他们留下深刻印象，你就能累积起读者群了。

请参考以下这些做法。

语言

结尾每个字都必须字斟句酌。并不是说小说其他段落的遣词用字就

不重要，但在结尾特别关键。有时结尾用字言简意赅，例如塞林格的《麦田里的守望者》：“什么事都别告诉别人，如果你说了，你就会开始在乎他们。”

有时则需要赋予一点诗意。以下这一段节选自布雷·洛特的《亲亲吾女》（Jewel）结尾：

只有字母，成排的字母，她名字的第一个字母。她曾经写过这个字母不下千次，写满了一片又一片的写字板。但这个晚上，这样便已足够，早已足够了。夜色爬上厨房的窗外，火车铁轨静了下来，要直到稍晚之后，房子才会再次颤动起来。届时上帝可能会将我从梦中叫醒，领我到卧室窗边看火车行经窗外，看黑色的阴影驶向黑暗的深夜，带着我远离这儿，远离独自在隔壁房间熟睡的布兰达·凯依，远离我其余的孩子，远离我既受祝福又受诅咒的人生阴影。

只有字母，虽然看似生冷吃力，却尽她所能写得饱满。我终于听到字母尽力高歌，它们群聚在我周围，用我永远无法了解的声音唱歌，但听来仍一样美妙，宛如上帝朝我微笑、微笑、微笑。

对话

对话往往适合当作回响结局，只要别显得太刻意就好。怎么写才不会感觉刻意呢？只要在小说稍早的段落中，安插类似的对话就好。

我写的一本小说《拿非利人的种子》（The Nephilim Seed）中，一名赏金猎人协助一位母亲找回她遭绑架的女儿。他的工作态度非常随兴，这名母亲一度问他打算如何处理眼前的难关，他回答：“随机应变。”

随着故事发展，两人对彼此都产生好感，但也各自有理由不想更进一步。然而结尾时，他们再也无法否认彼此的吸引力。故事结尾这么写：

他握住她的手，面对她说：“我独自一人太久了。”他不需要多说，洁妮丝便知道他在问她，是否能在她的生命中挪出一个位子给他。在他的声音和眼神中，可以看到一名逃离人生多年的男子，因不太知道停止逃避的后果会如何，而显露出一身脆弱。

他说："实在太久了，我想我不知道下一步该怎么办。"

洁妮丝笑了。她伸手环住他的脖子，轻轻将他拉向自己，温柔地吻上他的脸颊。他的脸很温暖，有些胡楂，但很有弹性。然后洁妮丝对着他的耳朵悄声说了一句。

她说："那就随机应变吧。"

叙述

如果一段场景或角色的描写感觉对了，也可以成为完美的结局。

斯蒂芬·金的《爱上汤姆的女孩》中，获救的女孩崔莎拍拍鸭舌帽的帽缘，用食指指向天花板。这个动作能造成回响，因为稍早故事中已经解释了动作的意思，她不需要再开口说明[13]。

叙述段落也可以提起阴魂不散的过去，以及笼罩未来的阴影。例如英国作家达夫妮·杜穆里埃（Daphne du Maurier）的《蝴蝶梦》（Rebecca）：

他加快车速，越开越快。我们越过前方山丘，看见蓝杨镇坐落于脚下的山坳中。我们左手边是银缎般的河流，河道渐宽，迎向六英里外于凯利斯的河口，前方的道路则通往曼德雷。天上不见月亮，我们头顶上的天空黑如墨水。然而天际线处的天空却一点也不暗，反而满溢着腥红色，宛如一抹泼洒的血迹。海面上的咸风将灰烬吹向我们。

总结

有个方法能替角色的感受圆满作结，却不让读者觉得作者过度干预。先前已举例过，迪恩·孔茨在《午夜》的结尾就做到了。萨姆·布克与青少年儿子史考特处得不好，但经过整本小说发生的事件后，萨姆跟他在乎的人一起回家，终于鼓起勇气拥抱儿子，结果两人都哭了起来：

他越过史考特的肩头，看到泰莎和克莉丝一起走进房内，她们也在哭。从她们眼中，他看到与自己相同的觉悟，他们同样意识到为了史考特的奋战才刚开始。

然而至少开始了。这才是事情美妙之处，他们的奋战终于开始了。

◎不要急着结束

写小说是很辛苦的活，因此接近结尾时，作家会想抄捷径也情有可原。

有时候作家匆匆赶完结局，就是因为一本小说写了这么久，他们急着想快快写完。被截稿日追着跑的职业作家尤其经常这么做。

你该如何避免因为疲惫而匆匆写完结局？以下提供几点建议：

（1）梦。作家最原创的灵感都储存在梦乡里，而且你什么时候都能做梦，非常方便。你可以在睡觉时不自主地做梦，也可以刻意做白日梦。

因此在写作的过程中，记得留点时间让想象力提供你画面，即便你已经想好了结局。

养成习惯，早上起床后就把梦境记下来，集结成一本梦境日记。想想这些梦跟你的小说结局能如何联结，或许并非直接有关，但至少可以当个开头，刺激你更深入思考结局。

你可以听音乐来鼓励自己做白日梦。我喜欢听电影配乐，因为配乐蕴含了各式各样的情绪。偶尔做点白日梦，记下想到的点子，这些点子或许会成为最适合结局的完美画面或场景。

如果你在写小说的过程中定期记录梦境，就不会觉得要赶着写完结尾了。

（2）把规模放大。写到结尾时千万不要退缩，反而要投注全心全力。你可以在改稿时再删减结尾规模，但你得先有好的素材，才能修改。所以带着热情，发挥极致的创意来写结局吧。

（3）别着急。想做到这一点，纪律就很重要，别把自己逼到截稿期限的极限。如果你需要在写结局前休息一整天，就记得留给自己适当的余裕。我不建议休息超过一天，因为你需要维持灵感源源流过体内的

感觉，但你也不必逼自己非得超越光速才能及时写完。

▲练习一

重读你喜欢的五本小说最后几章，并分析每个结局。结局明确吗？结果正向还是负面？有没有意外转折？为什么你觉得这个结局好？如此分析能协助你了解自己的写作偏好。

▲练习二

你为你的小说想了什么结局？试着写下结尾的高潮场景。最终你未必要用这个场景，但最起码这个练习能促使你思考结局，让你更加深入了解角色。请将得到的信息运用在作品当中。

▲练习三

想出两三种替代结局。首先列出十种可能，每种各写一行。接着挑出两三个最有潜力的选项，写出结尾场景摘要（至多两百五十字）。如果替代结尾感觉比原先的版本更有冲击，那就用吧。把原本的结局当作最后可能的转折，或保留原先的结局，将替代结局之一当成可能的转折。

▲练习四

列出你的小说中所有没收好的梗。这项练习边写就可以边做，你只要每次埋梗时，记得在另一个档案里做记录。想好策略，利用情节发展、配角或报纸报道把这些四散的梗收好。

第七章　场景

千页长的小说也始于一个场景。

——鲜为人知的格言

好的情节必须描述角色的外在、内在生活同时受到干扰。

想要描绘并夸大这些干扰元素，作家就必须依赖场景。场景是建构情节必要的砖块，而情节的扎实程度就靠砖块的强度了。

如果小说的场景能让读者的情绪像坐云霄飞车一样千回百转，那他们可能就愿意原谅作者其他的失误。反过来说，平淡的场景就像接驳客人去游乐园的小火车——很慢，很挤，而且很不值得。读者通常只会搭这种车一次。

所以每一个场景都要写得到位。

◎场景是什么？

场景是建构小说的单位。如果你将几个场景串起来，场景之间似乎有所关联，就表示你会写小说了。

而假如你可以让笔下每个场景都令人难忘，你就可以写一本令人难忘的小说了。

令人难忘的场景一定要有新意，还要有些意外和让人情绪紧张的元素。这种场景中要有读者关心的角色，做读者非看不可的事。只要替平淡易忘的事物注入新意，靠紧张情绪和原创性赋予场景活力，你就能创造令人难忘的场景。

尽力写好一个场景，然后隔一阵子再回来重看，改掉无聊的部分，尝试新的写法。

想写出难忘的场景，通常最好的方法就是加强冲突。两个角色彼此

对抗，双方都需要极为强烈的理由。

◎场景的四个和弦

场景能达成四个目标，我称之为场景的四个和弦。

主要的两个和弦：（1）行动，（2）反应。

辅助的两个和弦：（1）铺陈，（2）深化。

通常这些和弦都一起弹奏。行动和反应往往演奏主旋律，辅助和弦则在背景陪衬。

这四个和弦能协助你写出任何场景，满足情节中的任何目的。

首先，我们先区别场景（scene）和桥段（beat）的差别，两者都来自剧场用语，但是场景比桥段长，一个场景通常发生在同一地点，发生时间点通常都是当下。如果你转换地点，或把时间点往前跳，可能就会惊动读者，但你也可以在场景中刻意制造这样的效果。

桥段则是场景中更小的单位。

《绿野仙踪》中，有个场景描述桃乐茜与胆小狮对峙。场景以威胁开始，最后结束在狮子决定加入桃乐茜的团队，一起前往奥兹。这个场景中明显有行动，也有冲突，但在桃乐茜赏了狮子鼻头一巴掌后，也有一小段情绪反应的桥段，让狮子角色更有深度。

现在让我们仔细分析场景的四个和弦：

行动

角色做事以达成主要目标时，就会产生行动。一个场景中，角色有这个场景内的目标。

场景目标种类繁多，只要能让主角越发接近整个故事的目标即可。

比方说，一名律师希望证明他的客户清白，于是他前往目击者家访

问他。在这个场景中，律师的目的是要取得可能帮助客户的信息。

这就是行动。

然而场景需要冲突，否则会变得无聊。

于是目击者不想跟律师说话。这下场景有了冲突（LOCK系统的必要元素），你就可以写出行动场景了。

商业小说几乎都由行动场景组成。

以下这段行动场景取自我的小说《终极目击者》（Final Witness）（如果要节选其他作家的小说，我必须跟钱和法律限制斗争。相较之下，我授权给自己重印我的作品简单多了，还请各位读者见谅）。这个场景的叙事者是一名俄国移民，他靠经营毒品贩运的小生意，在美国过起平淡幸福的日子：

现在他坐在自家时髦的客厅里，两脚穿着袜子。只要挑一片小碟子放进录放机，他想看什么电影就看什么。

今天他要看《独立日》（Independence Day）。

莎拉出去参加每周的聚会了，迪米特里也为她的成就感到骄傲……她已经完全融入他们住的高级社区。更棒的是，她从来不过问他的事业。他们真是天作之合。

迪米特里手拿一杯伏特加，按遥控器播起电影……

（先以简单的目标开始。这名男子想看电影，他在家度过平静的夜晚。）

片头名单刚播完，他就觉得车库传来声响，听起来像闷闷的撞击声，仿佛有人把软袋子掉到地上。可是车库装了两道安全系统，不可能有人在里头。除了莎拉，谁进去都会触动警铃。

或许她提早回来了。不可能，现在还太早，她才离开不过半个小时……

他隐约觉得家里还有人。在苏联铁幕下长大，每天都有人在背后虎视眈眈，就会养成这种直觉。

迪米特里·契诃夫很久没有这种直觉了，但现在他感觉到了。

（一项障碍阻止他完成目标。他感觉家里还有人。）

“莎拉？”他叫道。

没有人回答。

他从舒适的椅子起身，转身走向房子前厅。前厅笼罩在黑暗阴影中，他的脑袋再次告诉他，家里不可能有人，因为他家装了钱能买到的最好的保安系统。他需要这层保护，他涉足的事业少不了见血的激烈竞争，而且见血可不是说说而已。……可是他家很安全。他决定把房子检查一轮，好放下心中的大石头，再回去跟他会说话的玩具玩。

书房的古董书桌抽屉里有把手枪，以防万一，他先去拿了枪。他一面走过走廊，一边点亮了灯。没有不速之客突然出现，只有冷清的空荡空间……

他心中的恐惧逐渐被自信压下。迪米特里大步走向厨房。

（他采取行动想克服障碍——他的恐惧。）

他打开电灯，果然如他所料，眼前只见妻子新装潢好的厨房，地砖和松木地板闪闪发亮……

一只手盖住他的脸，把他的头往后拉。尖锐的痛楚从他脖子传来。迪米特里感到另一只手抓走他的枪，用力扭着他的手腕，直到他以为腕骨要碎了。那人把他往后拉，他倒了下来，被拖过厨房地板……

（场景现在进入实际的冲突了。）

迪米特里鼓起手臂肌肉，想用手肘撞攻击他的人。他碰到对方的身体，却施不了力。他试着挣脱束缚，但男子又把他的头用力往后拉，害得他痛得不能自已。下一秒，迪米特里感到自己被推上一张椅子，接着绳索缠上他的身体。

盖住脸的手短暂松了开来，但迪米特里还来不及转头，一块厚重的布就遮住他的眼睛，紧紧绑了起来。迪米特里试图移动手臂，但绳索绑得很紧。才不过短短几秒钟，他就已经动弹不得，看不见眼前的世界……

其中一名男子把他的椅子转过来。他听到车库那儿传来声响，好像另一名男子在挪动什么东西。

“全都给你吧，”迪米特里说，“给你们两个。我走就是，我会带我太太回纽约，再也不回来。”

他只听见某种巨大桶子轻微碰撞的声响。然后他突然完全懂了。他才大叫“别这样！”便感到汽油泼到他头上，恶心的气味传进鼻中……

接着迪米特里感到浸湿的蒙眼布被从头上解开。他眨眨眼，眼睛被汽油熏得张不开，臭气窜进他的肺，害得他咳了起来。他摇摇头，试图集中注意力。房间的灯开着，亮到几乎让人眼盲。他感觉攻击他的人应该在身后，便转过头，却看不到他们。

他转回头往前看，终于勉强看出一点东西。他看到有人坐在对面，可能是其中一名男子，终于愿意跟他好好协商了。或许他们也没这么不讲理。

然后迪米特里·契诃夫尖叫起来。他的叫声很模糊，因为声音被嘴里咬的粗绳遮住了。

迪米特里又叫了一声。

对面椅子上用绳索绑着他妻子毫无生气的身体，她的头无力地垂向一边……

他剧烈地在椅子上扭动，结果把椅子弄倒，重重跌在水泥地上。他的头重击地面，几乎害得他昏了过去。他这时反倒希望一死了之。他又叫了起来。

接着他闭上眼睛，开始哭泣。当火焰袭来，立即袭卷他的身体，他

几乎感到解脱。迪米特里·契诃夫不再尖叫了。

（场景结尾让读者心想：谁策划了这场心狠手辣的谋杀案？）

反应

反应场景描写主角碰上（通常不太好的）事情时，他情绪上如何反应。

律师没有从目击者那儿问出有用的信息，目击者反而说她看到律师的客户大喇喇扣了扳机。

现在律师得仔细思考这件事。他的感受如何？他该怎么做？

等他决定好怎么做，你就可以写下一个行动场景了。

文学小说让人感觉有很多反应场景，因为这类小说通常比较注重角色的内心世界。

反应往往以小桥段呈现。以下是我的小说《终极目击者》的一个反应小桥段。雷切尔·伊巴拉是一名法律助理，在美国检察官办公室协助一桩大案子。记者斯特凡诺斯与她有一面之缘，并请她务必跟他坐下来谈谈。从以下这段，读者得以窥见雷切尔的思考过程：

雷切尔六点半来到码头，把车停在红龙虾餐厅附近的路上，抓起公文包，检查里面。包包里装了一本笔记本和一台手持录音机。

斯特凡诺斯邀她到他的办公室聊，但他们必须先在这家海鲜餐厅碰头。风从海上呼呼吹来，太阳逐渐西斜，在玛丽安德尔码头和整个南加州海岸铺上橘色光辉。雷切尔短暂地想到若能住在海边有多好，能看到万物之始的壮丽海洋，感受海风的洗涤，整个海岸的纯净和市中心冰冷的线条以及黑暗的角落比起来，将是多美好的对比啊。

想到平静的环境，雷切尔突然想跳上车赶快开走。她在这里做什么？像苏佩斯基这么大的案子，她才不该搅和进侦调等级的麻烦里。

（内心自我质疑）

但她告诉自己两个该留下来的理由。第一是弄清楚为什么她有危险，第二是看斯特凡诺斯是否真的能够协助苏佩斯基的案子。在她脑中，第二个理由最重要，她想帮雷伍德把案子抢回来，她想要第二个机会。

（她的解释）

几分钟后，她的机会从餐厅旁走了过来。斯特凡诺斯身穿深红色挡风外套和蓝色牛仔裤，看起来像极了周末出海的水手。他露出笑容，挥了挥手，接着示意雷切尔过来。

“谢谢你愿意来。”他说，一面握住她的手。

摆放反应桥段

你可以将反应桥段放在行动场景的中间，让读者了解角色的感受。迪恩·孔茨的《战栗指数》几乎从头到尾都是凶手与主角猫追老鼠的游戏。以下这段中，主角希娜躲在一家店里，努力不要被发现：

她一开始看不见杀手，他身穿黑色雨衣，跟夜色融为一体。然而接着他动了起来，划过黑暗朝露营车走过去。

就算他回头看，也不可能看到她躲在灯光昏暗的店里。然而当她踏进三条走道前端和收银台之间的空地，她的心还是扑通扑通作响。

爱莉儿的照片已经不在地上，她希望自己能相信照片从来不存在。

最后一行就是反应桥段，在紧张的行动中提供短暂一瞬的反思。

写作老师德怀特·斯温（Dwight Swain）和杰克·比卡姆（Jack M.Bickham）将行动和反应这两个主要和弦称作场景和余波。这两个和弦让情节能以合理的方式进展。

角色做出行动，却因为冲突而受挫，通常距离完成目标又倒退一步。他对当下的形势有所反应，仔细思考后决定下一项行动。

你未必非得在这两个旋律间来回摆荡。如先前的例子所示，你可以将反应当作一个小桥段，放在行动场景当中。除此之外，也有其他搭配

方式，可参考比卡姆写的《场景与结构》（Scene&Structure）。只要你掌握好行动和反应的组合，情节就能顺畅地进行。

铺陈

铺陈场景或桥段之所以存在，则是为了让随后的场景显得合理。

每本小说都需要一定程度的铺陈。

读者必须知道主角是谁，他在做什么，以及做的理由。我们需要看他如何陷入小说中主要的困境。

此外，在故事进行过程中，也需要一些铺陈桥段。

那么铺陈场景该怎么写，才不会变成无聊的解释呢？

你只要在铺陈场景中丢进一个问题就行了。不必在乎问题大小，也许只是角色感到焦虑，或与人争执，但也可以是必须立即处理的大问题。

铺陈场景仅是辅助和弦，数量应该压到最低。通常这类场景都出现在小说开头。

《乱世佳人》的头几页就是铺陈场景，其中介绍了斯佳丽，并呈现她的个性。作者怎么写？她让斯佳丽跟塔尔顿双胞胎来了一段挑逗般的争执，读者便了解接下来故事的设定和风格。

接着斯图尔特·塔尔顿宣称艾希礼要娶梅勒妮，带来以下的反应桥段：

斯佳丽面不改色，嘴唇却变得惨白，仿佛毫无预警遭遇冲击，在过度惊讶的头几秒钟，还无法理解发生了什么事。

深化

深化手法对小说的贡献，就像在食物中加入香料。这道辅助和弦通常不会独立成一个场景，而是融入其他场景，加深读者对角色或设定的了解。只要维持手法的新意，依照计划用在情节内，就能煮出完美的故

事。

然而就跟香料一样，深化手法也不能用过头，否则会毁了故事的风味。

斯蒂芬·金的短篇小说《总要找到你》（The Body）中，故事就曾短暂脱离主线情节，让戈迪把他最知名的故事讲给朋友听，替小说加了点料。这个故事牵扯到胖男孩霍根、一些蓖麻油、他在比赛上吃的几块派，还有他对小镇进行的“复仇”计划。（用“香料”来譬喻这个深化段落还真不恰当。）

为什么斯蒂芬·金要偏离情节来写这一段呢？因为这些小男生就是喜欢听这种故事。有了这一段，他们继续上路时彼此的感情因而更加深厚。比起平铺直叙的故事，这个段落替情节增添了额外的深度。

这不是场景

摘要指的是作者告诉读者“场景外”发生了什么事，并没有依照时间顺序一段一段在读者眼前开展。

场景应该像这样：

约翰朝她走了一步。

“别过来。”她拿起一把榔头。

约翰笑着摇摇头：“这武器也太弱了吧。”

摘要则像这样：

他试图攻击她，但她拿起一把榔头。他嘲笑她挑的武器时，她居然真的拿锤子打他。他的头疼了五个星期。

作家通常把摘要当作捷径，尽快将两个场景串联起来。以下的摘要中，情节虽然依照时间顺序发展，但作者跳过了能将这段发展成场景的桥段：

约翰捧着头，开车去医院。路上好堵，他花了两小时才开到。

接着就接回下一个场景了：

护士问：“天哪，你怎么了？”

约翰说：“我用头去攻击榔头。”

◎场景需要的其他元素

想成为成功的作家，你的场景一定要让读者觉得物超所值，因此你需要掌握以下三个重点：引子、紧张程度和推手。

开头就抓住读者的心

引子负责从头吸引读者注意，将他拉进故事的世界。然而许多作家也会在这儿栽个大跟头。

作者可能认为必须先好好介绍地点，再介绍角色，因而习惯慢慢导入场景。这么想非常合理，我们习惯线性思考，因此认为必须先让读者在脑中看到地点，再看到角色出现在地点中，接着才能端出好料，例如行动和对话。

千万别掉入这个陷阱。读者只要对故事感兴趣，才不会在乎事物的正常顺序。为了勾起读者的注意，你有几个选择。

以下是依序导入场景的例子：

我们回到他的办公室。我坐在皮斯蒂洛桌前的扶手椅上，这次我注意到，他的椅子比我的高上一些，可能是为了威吓的效果。曾到同盟之家拜访我的克劳迪娅·费雪探员站在我身后，双手抱胸。

“你的鼻子怎么了？”皮斯蒂洛问我。

然而在《幽灵天使》（Gone for Good）中，哈兰·科本是这么写的：

“你的鼻子怎么了？”皮斯蒂洛问我。

我们回到他的办公室。我坐在皮斯蒂洛桌前的扶手椅上。

这个场景中，对话是比较强而有力的引子，以问句开启场景，让读者想知道主角怎么回答。科本接着花一段介绍地点，又回到动作上。

另一种引子则是预告，隐晦地告知读者紧张的场景即将到来。《幽灵天使》有一章如此开始："我睡得实在太熟，以至于根本没听到他从后面袭来。"

他是谁？他偷袭主角之后发生了什么事？科本先用预告挑起读者的兴趣，才慢慢公布答案。

另一种最简单的引子就是行动。再举科本当例子："克劳迪娅·费雪冲进约瑟夫·皮斯蒂洛的办公室。"

读者会好奇为什么克劳迪娅冲进办公室，而没有先敲门，或慢慢走进来。为了知道答案，读者会继续读下去。

就连叙述也可以当作引子，不过叙述内容必须发挥双重功效。你的叙述不应该只在读者脑中建构地点或角色的样貌，还要创造适当的氛围。斯蒂芬·金的《你心所爱，终将消逝》（All that You Love will be Carried away）讲述一名男子生命中最黑暗的一刻，故事开头这么写：

那家连锁汽车旅馆位于内布拉斯加州林肯市西方的高速公路旁。一月的黄昏，日光逐渐消逝，下午开始下的雪将旅馆招牌刺眼的黄色转为较温润的粉彩色。渐强的狂风几乎带有一抹空洞的调调，只有在美国平坦的中部才可能感受得到。

虽然这段只在描述，但请注意昏黄的光线、傍晚、狂风和空洞感创造出的气氛。读者在见到主角之前，就已经准备好要体会他的内心世界了，而读者对故事有感时，就会想继续读下去。

所以请努力在每个场景开头都吸引读者。尝试以不同的段落开始，改变方法，轮流使用对话、行动、叙述和预告，很快你就会找到适合的引子。

紧抓住读者不放

一旦你吸引了读者的注意，就得专注于场景的第二项重点：紧张程度。每个场景或多或少都要有些紧张感，如果没有，场景就会像泄气的飞船瘫在地上，虽然有潜力，却无法起飞。

写作大师都了解紧张感的重要。迪恩·孔茨的小说《战栗指数》恰如其名，在描写一名女子试图逃离变态杀手的过程中，危险即将袭来的恐惧笼罩了每个场景。随着故事进展，她被坏人发现的概率就越高。在小说前半段，几乎每个场景主角都可能被发现：

他就站在出租车门外，懒散地伸懒腰，距离她不过九公尺。他耸耸宽阔的肩膀，仿佛要甩去身上的疲劳，然后又按摩了一下后颈。

只要他往左转头，马上就会看到她。只要她稍微动一下，就算从他的眼角，也一定会注意到些微的动作。

随着故事迈向高潮，场景紧张程度应该也要提高。《战栗指数》中，女主角希娜终究被抓了。小说后半段描述她试图带着另一名俘虏逃跑，直到两人遭到杀害。

希娜整个人趴下，攀进天窗里，用拖把将小凳子推向大厅后方，免得挡路。要是跌到凳子上，她们俩可能有人会摔断腿。

她们差一点就能逃走了，可不能冒任何的险。

这一段过后，马上就有一群疯狗追了上来（杜宾犬天生就让人紧张），将读者推进下一个更紧张的场景。随着故事发展，孔茨不断增加主角面临的实际危难，把读者掌握于股掌之中。

文学小说则比较关注角色情感上的风风雨雨。美国小说家约翰·芬特（John Fante）的经典小说《问尘情缘》（Ask the Dust）就有不少令人印象鲜明的场景，描述年轻作家亚图洛内心的渴望：

我再次向圣特蕾莎祷告。甜美亲爱的圣女啊，请给我一个灵感。但她已弃我而去，众神都已弃我而去。如法国作家胡斯曼（Huysmans）一般，我独自站着，双手握拳，双眼含泪。只要有人爱我就好，哪怕是一只虫子或老鼠也好，但这也是过往云烟了……

作者使用的强烈语言非常私密（给我一个灵感；只要有人爱我就好），展现出情绪化的画面（双手握拳；含泪）。这个场景的紧张程度，就跟实际行动的场景一样高。

所以请替场景注入紧张感。该怎么做呢？主要就靠作者的良友：冲突。当两名目标不同的角色碰头，自然就会产生紧张感。警察试着质询目击证人，证人却不愿开口；追求者试图说服心爱的女人挪点时间给他，她却不愿意；家长想弄清楚任性的青春期孩子在做什么，却查不出来。你的小说主线情节应该有无限冲突的可能——否则你就不该写这个故事了。

就连同伴——两名目标相同的角色——之间的场景也应该有点紧张，否则他们的对话就只是交换情报，非常无聊。

最好看的搭档电影就很懂这个原则。《致命武器》（Lethal Weapon）把即将退休的正直警察跟有自杀倾向的狂人配成搭档，他们之间的紧绷情绪提升了电影的格局，超越一般的警匪惊悚片。

观众也都记得电影《虎豹小霸王》（Butch Cassidy and the Sundance Kid）当中，布奇叫太阳舞小子跳进河里的场景。他们越吵，情绪就越紧绷，直到太阳舞小子终于松口说出他最大的秘密：“我不会游泳！”

检查你写的场景时，请特别注意紧张感。如果感觉不够，就试着把紧张程度推升一级。就连相对平静的场景（用来调整小说的整体步调），也可以将叙述者的想法告诉读者，呈现他的担心或焦虑，创造一些情绪上的紧张感。

如果场景的紧张程度还是不够，那就使用作家的第二良友：删除键。你的读者绝对会感谢你。

让读者读下去

最后，你必须用推手替场景作结，促使读者翻到下一页。新手作家往往会让场景黯然结束，以无聊的一笔画下句点：角色走出房间，开车离开，或说出“再见”和“很高兴跟你聊聊”等平淡散场客套话。

千万别让场景的紧张程度在最后掉下来，你有很多方法能推动读者

继续向前。

最好的“继续读推手”就是预告即将发生的灾难。《战栗指数》中有一幕，希娜在便利商店躲避坏人。这个场景的结尾如下：

希娜踏出走道，打算躲到一排展示柜的后方时，她听见大门打开，杀手走了进来。狂啸的风声随之刮入，把门猛力甩上。

情感上的危难也可以当作预告，例如《问尘情缘》中亚图洛离开心爱女子的场景：

当我关上门，已经一阵子没有浮现的渴望突然袭来，用力撞击我的头骨，使我的手指刺痛。我颓然倒在床上，用手拉扯着枕头。

另一个“继续读推手”则是某种征兆，通常以难以忘怀的画面呈现。斯蒂芬·金的《必需品专卖店》（Needful Things）中，休·普里斯特受到利兰·冈特蛊惑，冈特是必需品商店令人着迷的恐怖店主，专门贩卖人们觉得非要不可的商品。休·普里斯特觉得他需要一根能唤起温暖回忆的狐狸尾巴。

冈特不接受现金，反而问起一名叫内蒂·柯布的女子，小镇上的人都叫她“疯女内蒂”：

“休，听我说。你听清楚，就能带着你的狐狸尾巴回家。”

休·普里斯特很仔细地听。

门外雨越下越大，刮起了风。

以下是其他可以结束场景的“继续读推手”：

·一句神秘的对话

·突然揭露的秘密

·重大的决定或誓言

·公开撼动情节的事件

·逆转或意外——让故事急转弯的新消息

·尚未解答的问题

如果场景感觉结束得太赶，你又不确定该怎么办，可以尝试这个妙方：砍掉最后一两段。并非每个场景都需要写到合理的结尾为止，不要写到底通常反而比较好。截掉尾巴可以激起兴趣，创造未完的悬念——读者才会继续看下去，寻找答案。

别忘了希区柯克的名言。只要掌握以上三项重点，你就不用担心作品里出现无聊的段落了。

◎紧张程度表

情节写作最好的原则当然是“能用展示的，不要用说明”。不过这不是铁则，有时作者会把说明当成捷径，赶快进入场景的精彩部分。用展示的方式能让场景活起来，但如果你一直展示，本来该突出的部分就不突出了，读者也会感到疲累。

那什么时候该展示，什么时侯该说明？只要参考“紧张程度表”就知道了。故事中每个场景都有不同的情绪紧张程度，而场景当中的紧张程度也会不断变动，这就是小说自然的情绪起伏。

你甚至可以说，想判断小说作者的功力，追根究底就是看利用紧张程度的能力。最紧张的段落是你希望读者情绪最激昂的部分，这些段落不但要安排在正确的位置，还要在整篇故事中鲜明突出。

有了紧张程度表帮忙，你可以明确测量这些段落的紧张感。简而言之，请用0到10评估你写的每个场景，0代表毫不紧张，10则是紧张过头。随着场景发展，紧张程度也会改变。

一般来讲，你的场景应该不可以掉到0，也很少会冲到10。几乎所有场景都应该落在这两个极端之间。

此外，大部分的场景结构都很自然，从较低的紧张程度开始，逐渐往上攀升。

当然也有例外。有时候你可能想从事件正中间切入，从这儿开始。另一种手法则是从紧张程度的高点开始，接着掉回低点，再重新爬升。不管你的选择如何，紧张程度表都能帮你决定要展示还是说明。

紧张程度表简图显示的是一般模式：场景从1或2开始，逐渐增强到7或8，紧张程度不会太过头（一本小说只能容忍一两个这样的场景），也不会掉到令人昏死的低点（读者完全无法容忍这种场景）。

现在检视你写好的场景，用紧张程度表测量一下。

规则很简单：当你的场景越过中线（5），你就进入“展示区”，这时请尽可能用展示的方式吧。

当你的场景低于中线，进入“说明区”，就表示你太偏说明了。这有什么不好？因为如果你写的没错，场景的重心应该是展示区内发生的事情。如果并非如此，那你真的应该考虑把这个场景删掉。

举例

格雷格·艾尔斯（Greg Iles）的惊悚小说《步步杀机》（24 Hours）中有一小段铺陈场景，提到母亲凯伦和年幼的女儿艾比，父亲威尔则刚出门远行：

艾比拍拍手，突然大笑起来。凯伦唱歌唱得有些喘，她伸手在手机输入一串号码。关于她在机场对威尔讲话的态度，她感到有些不好意思。

这部分并不紧张，也不需要紧张。这个桥段相对很短，只是为接下来的情绪冲击奠下基础。我们不需要一直展示的冗长段落，只要告知读者凯伦感到愧疚就够了。

不过不久以后，情节的紧张程度就飙升到几乎破表。艾比从家里被绑架了，一名陌生人闯进家中，告诉凯伦“艾比没事，我要你听我说”。凯伦的反应必须用展示来描写，而格雷格就这么写了：

一听到“艾比”两个字，泪水马上涌上凯伦的眼眶，一直藏在心底的恐慌扑上表面，让她在原地动弹不得。她的下巴开始颤动，她试着尖

叫，但喉咙一点声音都发不出来。

格雷格通过凯伦的生理反应，展示给读者看她的感受，让读者直接体会她的情绪。

另一个类似的例子是美国小说家里德利·皮尔森（Ridley Pearson）的《吹笛人》（The Pied Piper）。一名女子担心将四个月大的孩子第一次交给保姆。在餐厅戏的开头，读者感到的紧张程度大概是3，皮尔森只说母亲“焦虑得快吐了”。

随后她打回家的电话都没有人接，紧张程度就提升到7左右了。这时读者便读到更鲜明的描述：“她揪紧的胃肠缠得更紧了，手指变得冰冷麻木。”

雷蒙德·卡佛可说是“展示技巧大师”（他善于书写意义深厚的适当细节），他当然也懂得掌控紧张程度。他的短篇小说《邻居》（Neighbors）开头马上就向读者说明角色的状况：“比尔和爱伦是一对幸福的夫妻，然而偶尔他们会觉得在朋友之间，似乎只有他们虚度了光阴……”

然而等到故事结尾，卡佛则写道：“他们互相拥抱，靠在门边，仿佛逆着强风，努力站稳脚步。”故事的底蕴已含在这几行字中，继续在读者的想象中发酵。

利用紧张程度表取得平衡

想写出好的情节，就要练习取得平衡。比方说，惊悚小说也需要在行动场景之间稍作休息，让读者喘口气；文学小说除了深究角色内心，也可以通过搞笑、行动或其他场景来调整步调。

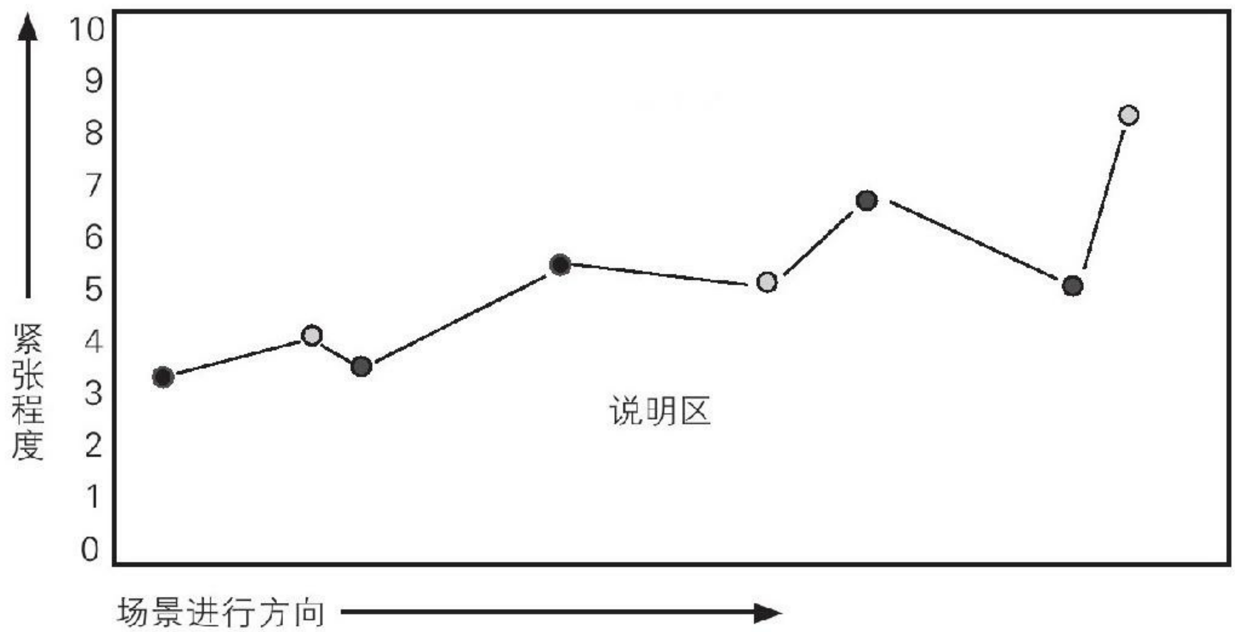
紧张程度表可以协助你取得平衡。

小说通常有几个重大场景，这些场景就是作家的指标，引领他一路走向最终的高潮。在大场景之间，作者会插入紧张程度不一的场景，以调整步调。

先决定你的小说有哪些章节或场景不可或缺。虽然没有硬性规定，

不过一本十万字的小说通常会有六个重大场景。

尽全力写好这些重大场景，让情节快快进入展示区，并留在紧张程度高的区域内，大约在8到10之间。剩余的过渡场景则较有变化，有些可能平淡自省，在2到5或6之间摆荡，或者隐藏了激烈的内心冲突，对角色来说紧张程度可能达到7或8。



紧张程度表

你可以在纸上把每个场景画成图，并排成一列，看看小说的整体样貌。

原则很简单：只要一直注意场景的紧张程度，并以此为根据写作，读者就会觉得你的小说清新又令人难忘。

10：破表了！请小心使用，每本小说大概只有一两个场景需要达到这个程度。

8、9：每本小说必备的转折大场景就很适合这个范围。

6、7：冲突、重要的情绪、尖锐的对话、内心煎熬。

5：很适合由此开始场景，再慢慢往上推升。

3、4：铺陈场景（短）及其他过渡场景。

1、2：如果你从这里开始，请赶快往上爬。

0：想都别想。比方说，冗长的叙述（天气、地点等）会让你的小说陷入昏迷，害编辑大打瞌睡（并拒看你的作品），用在第一章开头状况尤其明显。

▲练习一

从书柜上随便拿一本小说，翻开一个场景开始读。请分析：

·这是行动场景吗？找出你在何处得知角色在这个场景的目标，以及他面临的冲突。场景如何结束？你会想继续读吗？为什么？

·这主要是反应场景吗？角色感到什么情绪？作者如何展现角色的情绪？场景结束时，角色决定要怎么办了吗？角色有所转变吗？变得坚强？还是软弱？

▲练习二

找一个行动场景，使用上方的空白紧张程度表，画出场景的紧张程度。



▲练习三

检视你写的一个章节，分析其中的引子、紧张程度和结尾推手。你能如何把每一项写得更好？

第八章　复杂的情节

写作很像建砖墙。你学着将砖块一块一块叠起来，在中间抹上厚厚的灰泥。

——美国运动专栏作家里德·史密斯（Red Smith）

堆砌一块块砖头的过程中，你可以替情节增添复杂程度。虽然进展快速的故事不错，但若能让读者合上书后仍久久不能忘怀，可是另一种了不起的成就。

想写出令人难忘的情节，你的写作能力就必须提升到更高的层次。增加情节复杂度的方法很多，我会在这一章介绍其中几项。

不过我们应该先问："为什么要把情节弄复杂？人生的基本原则不就是'简单就好'吗？"

只要想想复杂结构的美感，你就知道只是简单不够了。复杂情节之所以看似简单，就是因为非常有效，你的作品也应该造成这种效果。

◎发展主旨

规划情节时，问问自己希望读者从你的作品中学到什么价值，你希望读者能从中得到什么教诲或洞见，让他们用新的视野看世界？

用一行写出答案，这就是你的小说主旨。

把主旨想象成隐含的信息，是你的作品对世界的一大宣言。一本小说应该只有一个隐藏信息，不过其中可以包含许多小信息。

俄国小说家陀思妥耶夫斯基（Dostoevsky）的《卡拉马佐夫兄弟》（The Brothers Karamazov）宣扬了许多信息，例如纯粹知识的无用，以及自由意志带来的重担。但小说的主要信息只有一条，可以浓缩为"信仰和爱是人生在世最崇高的价值"。

主旨能增添小说的深度，但请务必注意一个常见的问题。作家往往会想挑一个主旨，然后硬加上故事。这种做法会造成许多问题，包括样板角色、说教口吻、不够含蓄，以及情节老梗。

你该如何避免这些小说地雷呢？请记住这条简单的规则：角色负责乘载主旨。

没有例外。

先发展好你的角色，再将他们放入情节的世界里，让角色间的价值观互相冲撞。若角色能自然又热情地挣扎，这时故事主旨就会不费吹灰之力地出现了。

副线情节

请将主旨穿插在情节中。就跟织壁毯一样，主旨的线段必须毫无缝隙地接在一起，才能创造出整体的效果，并且让人感觉自然。通常这种效果可通过副线情节达成。

副线情节可以主旨为主轴，专注于主角需要学习的事物。主线情节的外在行动给主角带来一堆问题时，副线情节则聚焦于个人、内在的议题。

比方说，你写一名侦探正在追查谋杀案。在主线情节中，他要去访问目击证人，追查情报，避免被杀，跟搭档吵架，与上司争执，等等。

同时，他在家里也有问题。他的太太受不了压力，开始酗酒，连带也影响到孩子。侦探的婚姻快要分崩离析，因为他还没学会如何满足妻子的需求。

这就是乘载主旨的副线情节，你的主旨可能是“学习爱人跟工作成功一样重要”。

带出主旨的副线情节不管正向或负向结束，都能传达出隐藏信息。

假如妻子最后离开侦探，那就是负面结局，但主角还是因为尝到苦头而学到了一课。他或许无法接受，然而这一课还是对他个人造成不少

冲击。

或者侦探发现他必须稍微牺牲职业生涯，才能维持他的婚姻。他和妻子重修旧好，得到正面结局。他还是学到了同样一课。

主旨副线情节为故事增添了深度和意义，即便主要角色没有常常把主旨挂在嘴边，你还是可以借此倡导生命中重要的事物。

象征和主题

象征和主题只要别使用过度，也可以加深情节。与主旨同理，感觉自然最重要。

象征意指代表其他事物的东西；主题则是不断重复的画面或词汇。

美国作家诺曼·迈克林恩（Norman Maclean）的小说《大河恋》（A River Runs through It）中，水就是故事中心的主题。故事如此开始：“在我们家，宗教和飞蝇钓之间的分界非常模糊。我们住在西蒙大拿州，刚好位于几条鳟鱼量丰富的大河交汇处……”

小说一开始，读者就看到水、宗教和家庭的联结（更别说还有钓鱼的重要象征意义）。大河成为故事中不断重复的意象，叙事者看弟弟站在大石头上飞蝇钓时，心想“整个世界都变成了水”。

小说结尾时，叙事者告诉观众：“万物合而为一，而一条河从中横越而过。大河为世上的大洪水所截断，由时间的地窖流出，越过顽石……我永远忘不了水。”水的主题在小说开头意指实物，结尾则转为象征，这个主题组成故事的框架，奠定了故事的意义。

珍妮特·菲奇也在《白夹竹桃》中穿插了象征和主题。顽强、诱人又有毒的夹竹桃代表了阿斯特丽德的母亲，即便在狱中也试图控制她。“挣扎想照到一点光”的西红柿象征了阿斯特丽德本人，以及她面临许多挑战的过程。这些象征将小说从一系列的事件升华成对人生、爱以及人类韧性的评论。

美国作家丽莎·萨姆森（Lisa Samson）的《末路记事》（The Living End）中，鲸鱼成为希望的象征。殇恸的叙事者波儿·洛罗对生命有所疑

惑，她参加一趟赏鲸旅行，途中有人跟她说，都花这么大功夫出海了，要是没看到鲸鱼一定很糟。波儿因而陷入深思。“我深信不疑，人生绝对不只表面的价值，绝对不只。在人生的尽头，一定会有鲸鱼等着。”等到下个场景，波儿看到鲸鱼，并拍了照片，“我已经好几年没用这台相机照相了。”

以下是我的小说《毁约》（Breach of Promise）的开场。小女孩麦迪的爸爸正在回想过往的快乐时光：

还有那年圣诞节，我们在电视上看《生活多美好》（It’s a Wonderful Life）。麦迪当时才四岁。演员唐娜·里德（Donna Reed）和吉米·斯图尔特（Jimmy Stewart）从高中舞会走回家的路上，开始唱起《水牛姑娘》。我瞄了麦迪一眼，她看得非常入迷。

……然后在月光下跳舞。

吉米和唐娜继续唱。

麦迪这时看向我。“我们也可以吗？”宝拉在厨房讲电话，我得独自应对。根据经历，我知道麦迪的问题偶尔会弄得我晕头转向。

“可以什么，宝贝？”

“在月框下跳舞？”

“在月光下跳舞。”

“随便啦，老爸。”

“当然可以。”

“现在吗？”

这时你不会停下来思考。我认为上帝在父亲脑中植入了某种直觉（因为他们的学习能力比较差），告诉他们乖乖听小孩的话，不要过问太多问题。

我说：“好啊。”她还穿着软软的兔宝宝棉睡衣，我则身穿裁短的裤

子和道奇队的上衣。我将她从沙发上抱起来走到厨房，告诉宝拉我们要上去大楼屋顶。宝拉还在讲电话，她朝空中伸出手指，要我安静点。

我抱着麦迪上到屋顶。

月亮几乎满月，感觉好大。月光洒落在山丘上，山上造价数百万美元的豪宅似乎不可置信地瞅着山下的公寓大楼。我也曾想住在那样的豪宅里，跟宝拉还有麦迪一起，外加一纸演出大导演雷德利·斯科特（Ridley Scott）下部电影的两千万美元大合约。

然而今晚，我不在乎我站在公寓大楼的屋顶。麦迪温暖的双臂环着我的脖子，我抱着她，摇啊摇啊摇啊。我们在月光下跳舞，时间仿佛不存在了。

月亮和跳舞成为小说的主题，重复出现在回忆和小说最后的画面。我一开始没有刻意设定，但写了以上的段落后，便决定这是我想要的主题。这个主题串起整本小说，也让我脑中有了鲜明的画面。

只要注意观察，你就可以在作品中找到象征和主题。先写下富含感官细节的场景，再仔细研究你写的内容。

◎长篇小说

小说长度也能增添复杂性，情节跨越颇长一段时间的作品效果尤其明显。对写长篇小说（英雄史诗、历史故事等）的作者来说，一大挑战便是如何让读者有兴趣读上五百、八百或一千页。一旦拉大规模，就有许多机会出错、偷工减料，或惹恼读者。就连不少知名的小说家偶尔也会陷入冗长拖戏的泥沼。

单靠写作技巧，没办法带读者走这么远。

况且有些长篇小说明显断成许多篇章，似乎违背了LOCK系统和三幕结构。不过仔细分析后，我们会发现这只是假象。

举历史小说为例，假设作者想讲述十九世纪六十年代爱尔兰一名男孩的故事，最后结束在二十世纪二十年代，他成为狡诈成功的政客。故

事场景横跨爱尔兰、英格兰、渡船上、波士顿，最后来到纽约。纽约段落又细分成几段，记述主角爬上政界顶端的过程。

沿途上，主角的目标可能改变。小说刚开始，他只努力想要活下来；到了中段，他想和有权有势的人做朋友；来到结尾，他则试着要获得权力。

在人生不同阶段，他也面临不同的对手。邪恶的邻居，咄咄逼人的船长，狡诈的警察，小镇的镇长。

我应该不用多说了。要处理这么多素材，就极有可能拖慢情节。

作者要如何调整如此复杂的情节步调，让读者读得舒服？

答案就跟吃掉大象的方法一样：一口一口来。

以写小说来说，一口就代表一个主要段落，而负责咀嚼的下巴就是我们熟悉的好朋友——LOCK系统和三幕结构。

只要把每个段落当成一小段故事就好。

假设在这本历史小说中，爱尔兰段落讲述主角艰困的年少时期，直到他离开故乡前往伦敦。我们进一步假设，这个段落大约长两万字。

请把这个段落当成一本两万字的短篇小说。使用LOCK系统规划，但把代表主角的L（这个例子中主角不会换人）改成“地点”（Locale），再把冲击结局的K改成“临门一脚的推手（Kick-in-the-pants prompt）”——你需要迫使读者读到下个段落。写到小说结尾时，再写冲击结局就好了。

下列表格中，主角永远都是爱尔兰小子康纳（Connor）：

地点	目标	冲突对象	推手
爱尔兰	离开爱尔兰	父亲、邻居	打伤父亲后离家
英格兰	找到工作，存活下去	治安官、黑道老大	遭到诬陷，于是逃跑
船上	避免受罚	邪恶的船长	跳船
波士顿	寻找自己的利基	有偏见的警察、爱尔兰竞争对手	杀了警察
纽约一	赚钱	骗人的搭档	得到公司
纽约二	夺取权力	政界大老	冲击结局

每个段落中，你可以加入副线情节，让故事更复杂。副线角色也可以跨越段落，串联起整本小说的主线情节。

电影《阿甘正传》正是如此。电影从阿甘小时候说起，共分成许多段落。他前往越南打仗，后来成为乒乓球冠军，接着又跑去捕虾，做了很多事。

不过他和女孩珍妮的关系贯穿了每个段落。

接着请把三幕结构套在每个段落上。我们拿第一个纽约段落当例子。

这个段落的第一幕中，康纳来到纽约，跟另一名爱尔兰移民住在一起，他是康纳家人的朋友。此时康纳的“原始世界”出现改变，变成了纽约东部破旧的房子。

然而他的室友因为没付租金，被赶出公寓，康纳也跟着流落街头。

这是新出现的扰乱事件，打乱了你刚建立的原始世界。

康纳的目标转为赚钱。他相信在美国，只要有钱就能拥有一切。

他认识了一名男子，那人说服他成为事业伙伴。康纳跟男子签下合约，两人建立了关系，这就是“无法折返的门”。

然而到了第二幕，康纳开始质疑公司的账目。他继续追求赚钱的目标，过程起起伏伏，他接获重大线索，或遭到严重挫败，使他直接与事业伙伴冲突，这才发现他一直被骗了。这就是第二扇门，带领读者进入第三幕。

靠着几条聪明的计策，或是律师的帮忙，康纳反将骗子伙伴一军，掌控了公司。突然他尝到了权力的滋味，他会怎么做呢？

这就是促使读者继续读下去的推手。

不管你的小说是长是短，LOCK系统和三幕结构永远不会让你失望。

◎平行情节

平行情节小说会在不同情节线之间来回跳动，假如每个段落的结尾都能让读者想继续读下去，你就可以造成神奇的效果——“我读到停不下来了！”

如字面所说，平行情节指的是两条或多条情节线同时往前进行。你可以以你想强调的角色为主角，写一条主线情节，再搭配一条或多条平行情节，或让每条情节线比重均等。

美国作家彼得·亚伯拉罕（Peter Abrahams）的惊悚小说《烈火终结者》（The Fan）就是一个简单的双线故事。第一条线描写业务员吉尔·雷纳，以及他的生活如何逐渐分崩离析；第二条线则聚焦于百万棒球明星巴比·雷朋，还有他经历的问题。

吉尔做了一些坏事，不过读者还是想读下去，因为发生在他身上的事也可能发生在我们身上。他的推销工作越来越不顺，孩子的表现也让

他失望。他错过一场重要的销售会议，结果丢了客户。他攻击前妻再婚的对象，还遭父亲一手建立的公司解雇，而前妻对他申请了禁制令，避免吉尔接近她和儿子。

于是他回到老家，和一名儿时友人一起鬼混。这名朋友已经踏入犯罪界，吉尔也开始跟着他“闯空门”，最后终于杀了人。

这期间，作者会不时跳离吉尔的故事，转提巴比当明星篮球员碰到的问题。故事就这样来回进行，直到吉尔杀了巴比在队上的竞争者，正式闯入他的生活。最后他甚至救了巴比的小孩，没让孩子在水池里溺死，因而得以在巴比家当园艺设计师。吉尔成了史上最强的跟踪狂。这个故事会怎么结束？

斯蒂芬·金的《末日逼近》也有几条情节线同时进行，不同线的情节逐渐交错，最后结合在一起，带来震撼人心的高潮结局。

迪恩·孔茨的作品《陌生人》（Strangers）也有同样的效果。如果把这本小说的情节拆解开来，其实骨干只是大约五十页长的科幻悬疑故事，但加入几条平行情节后，孔茨便将故事变成了七百页长的史诗小说。

每条情节线都要有意义

想让这么复杂的小说成功，每一条情节线当然都得负担起各自的重任。如果其中一条情节失败了，就会破坏整体的效果，读者每次读到这条情节线，就会失望地叹气。

所以你该怎么做？

请将LOCK系统套用在每一条情节线。确保你写出读者感兴趣的主角，他的目标与生活命运息息相关，实现目标的途中，他不断面临反抗他的力量，直到最后的冲击结局为止。

◎玩弄结构和风格以增添复杂性

有些小说和电影不用线性的叙事手法，反而在不同的时间点之间跳

来跳去，以至于情节不依照我们习惯的三幕结构进展。

不过你会发现，在这类作品的杰作中，LOCK系统的元素以及开头、中段、结尾必要的内容终究会全数出现，建构出前后呼应的故事。

身为诉讼律师及教导诉讼辩护的老师，我总跟学生强调，陪审团最先想知道的一定是事件内容。他们不在乎采证时的法律问题，只想知道发生了什么事。他们接收到的证据并不连贯，通常他们会听不同证人提及事实的不同面向，叙述方式往往也不照时间顺序。但从头到尾，陪审员都试着把每条信息拼凑成前后连贯的事件。

等到结辩时，律师——如果他够认真的话——会编织出一套说法，然后才将法律条文套到事实上。

假如你写了非线性的情节，读者就会跟陪审员做一样的事。只要你协助读者理出前后连贯的结构，这样写就没有问题。

非线性叙事的经典成功案例是奥逊·威尔斯（Orson Welles）的电影《公民凯恩》（Citizen Kane）。主角查尔斯·福斯特·凯恩的生平故事由多位认识他的角色倒叙回想拼凑起来，因此情节在他人生的不同阶段跳来跳去，但每段回忆都让观众进一步窥见故事的全貌。

另一个例子是约翰·迈克唐纳（John D.MacDonald）的畅销类型小说《夜的尽头》（The End of the Night）。这本小说讲述四名年轻人展开横越美国的杀人之旅，虽然故事可以顺着时间线发展，迈克唐纳却选择了另一种写法。

序章是一名狱卒写给朋友艾德的信，信中提到四名谋杀犯遭电击处死的过程。信以第一人称所写（“我只能说，我超庆幸他们没有每隔两星期才处死一个人，否则我恋爱都不用谈了。哈哈。”），迈克唐纳的写法非常特殊，让读者先看到了故事的结尾。

第一章以全知视角所写，作者描述李克·迪姆·欧文律师的方式宛如纪录片。文中使用的文字几乎带有维多利亚时期的仿古风格，例如“假若眼尖的读者注意到……”。接着这一章转为欧文写的备忘录，因而变成第一人称视角。备忘录提到他的新客户：一群叫狼群的凶手。

第二章以第三人称视角描写海伦·威斯特，她是狼群杀手的最后一个受害者。

第三章则是狼群其中一员柯比·史塔森在死囚狱中写下的日记。他以第一人称讲述自己的故事，以及促使他们开始杀人的种种事件。

接下来的章节在欧文的备忘录、第三人称叙述和史塔森的死囚日记之间跳来跳去。

每一章都多透露了一点故事，直到最后真相大白。由于每一章都使用不同的写作风格，作者因而创造出不同的故事基调，增添了复杂性。我非常建议你到图书馆或旧书店找出这本珍宝来读读，迈克唐纳真的是编剧高手。

戴维·默莱尔也是编剧高手。在《写作一生我学到的几件事》中，他说明了自己的小说《双重形象》（Double Image）的结构。小说主角科尔特兰是一名摄影师，而书中事件逐渐揭露他的生活也有“双重形象”。

小说从过去开始，科尔特兰在波士尼亚拍摄战犯尤考维奇的照片。他差点葬身战场，好不容易才逃走。接着故事跳到现在的洛杉矶，摄影师科尔特兰跟快过世的传奇老摄影师伦道夫·帕卡德见面，帕卡德提议跟科尔特兰合作一系列的作品。他们的合作计划最终导向帕卡德的老家，科尔特兰想买这栋房子，而老房子藏了一个谜：一名美丽女子的照片。她是谁？

科尔特兰的录音机开始出现奇怪的留言，仿佛有人在和他开玩笑。会是谁呢？在小说第九十五页，他发现原来尤考维奇又阴魂不散地回来纠缠他了。从这儿到两百一十五页之间，情节包括了跟踪和各式行动，直到科尔特兰杀了尤考维奇。

尤考维奇的情节线打断了原先的悬疑情节，现在作者又回到“那女人是谁”的情节线。双线情节，双重形象。

玩弄结构的手法五花八门，你只要记得，读者读到最后一页时，会想知道到底发生了什么事。

▲练习一

在纸上画三栏。第一栏记下场景中突出的丰富细节，第二栏列出主要角色，最后一栏记录重要的地点。接着开始寻找每一栏之间的联结，将某项细节跟角色和地点连在一起，或者倒过来，从地点去联想角色和细节。挑出最强的两三组联结，试着融入情节中，当作象征或主题。

▲练习二

决定你的小说要讲述的主旨价值，用一句话写出来。在编写情节的任何阶段都可以做这项练习，如果你很早就想好，那发展场景时可别忘了。千万注意别显得太刻意，你的信息一定要自然呈现。

▲练习三

听音乐也是替小说想画面的良方。先放松，深呼吸，然后播放让你感动的音乐，可能是电影配乐、古典音乐或爵士。不要选有歌词的曲子。沉浸在音乐之中，闭上眼睛，让画面甚至是场景自动出现在你的想象当中。然后停下来，把想到的画面场景记在纸上或计算机上。写作过程中，你可以不时重复这项练习。

第九章　情节中的角色弧线

多阅读，或者多研究自古名家的作品，你便会承认正是他们对人类角色的剖析，才让他们的作品永不过时，流传至今。

——拉约什·埃格里（Lajos Egri），《创意写作的艺术》（The Art of Creative Writing）

好情节永远需要好角色。虽然这本书并非介绍如何建构和使用角色，但谈到情节，至少就得提到角色发展中极重要的一环：角色转变。

故事令人难忘的原因不是其中发生的事件，而是事件对角色的影响。读者会对有所改变的角色产生共鸣，我们喜欢看角色熬过故事中的种种考验，结尾时脱胎换骨。角色转变可能非常明显，例如狄更斯的《圣诞颂歌》主角斯克鲁奇；转变也可能很隐讳，例如斯佳丽在《乱世佳人》的结尾终于有所成长（只是来不及留住白瑞德）。

角色成长能增添情节深度。一旦发生事件，就应该对角色有所影响。有哪部小说中的角色没发生改变吗？当然有，但这些作品通常不会被归类为“传世经典”。比方说，侦探小说系列中，主角可能从头到尾都没什么变化，每部作品只有案件内容不同。

然而就算是系列小说，若让角色随着时间稍微变动，便能让作品脱离纯娱乐小说之列。美国小说家苏·格拉夫顿（Sue Grafton）的“金西·米尔虹（Kinsey Millhone）[14]探案系列”和美国小说家罗伯特·帕克（Robert B.Parker）的“私家侦探斯宾塞（Spencer）[15]系列”就是很好的例子。

请想办法在小说中加入角色改变，以加深情节，带出小说主旨。每当角色有所学习，或因为负面改变而受苦，其实便是作者在对更广的范畴发声——作者的批判已不限于小说当中，而是扩大到针对人生。

◎角色弧线

和情节线不同，角色弧线描述整个故事过程中角色的内心发展。故事一开始，他具有一定的特质，接着事件在他身边及身上发生，逐渐推

他走上转变的“弧线”，直到故事结束。

你的主角走到弧线另一端时，应该要焕然一新。

比方说，电影《绿野仙踪》里，一开始桃乐茜是个梦想家，一个只会幻想的农场女孩。她总想象要在“彩虹彼端”找到更好的生活。

到了电影结尾，她发现“没有地方比家更好”。我们可以形容她的角色弧线是从不满到满足，亦可说是从爱幻想到变得实际，整整转了一百八十度。

不管怎么说，桃乐茜都成长了，因为她学到了改变人生的一课。

角色弧线有一定的结构，否则角色转变就会难以让人信服。好的角色弧线必须具备下列阶段：

·起始点。介绍角色出场，让读者了解他的内在层次（稍后详细介绍）

·一扇角色必须穿过的门，通常角色穿越时都很不情愿

·影响内在层次的事件

·加深影响的扰乱事件

·角色转变的瞬间，有时通过“顿悟”呈现

·后果

接着我要仔细分析每一步骤。我用狄更斯的《圣诞颂歌》主角斯克鲁奇当作例子，这本小说是史上最棒的角色转变故事，当作模范再适合不过了。

起始点

读者第一次见到斯克鲁奇时，狄更斯说他是个“贪婪无度的老罪人，就算要用捏用拧用抓用刮用握的方式，也不放过一丝好处！”狄更斯接着鲜明地描写斯克鲁奇的外表，再展示给读者看斯克鲁奇的为人。

例如有几个人来到他的办公室，想为穷人募款，结果斯克鲁奇朝他们大吼：

“各位先生，既然你们问我的佳节愿望是什么，我这就告诉你们。我自己不庆祝圣诞节，也无法资助好吃懒做的人快乐过节。我说过了，我出钱协助救济院，那已经就够花钱了。生活太苦的人就该去那儿。”

“很多人去不了，其他人则宁愿饿死。”

“如果他们宁愿饿死，”斯克鲁奇说，“那就快死吧，让过剩的人口减少一点。”

稍后，斯克鲁奇的助手鲍勃·克拉特基特再次请求能在圣诞节隔天休假，毕竟圣诞佳节一年只有一天。然而克拉特基特简单的请求遭到了拒绝，进一步描绘了斯克鲁奇冷血的个性。

内在层次

每个人都有核心自我，这是多年来许多事物——我们的情绪状态、成长背景、创伤和经历等——积累而成的产物。大多时候，我们不会去想自己是怎么样的人，但核心自我确实存在。

我们会尽可能保护核心自我，因为人们往往抗拒改变，于是我们用与自我本质相符的许多层次，将核心自我层层包起来。由核心往外看，这些层次包括：（1）理念；（2）价值观；（3）主导态度；（4）看法。

离核心越远，层次就越“软”，因此外层层次越容易改变。譬如，想改变你的看法，比改变你深信的理念容易。

不过每个层次改变时，都会产生连锁效应。如果你的看法改变，所造成的影响会渗透到其他层次。一开始可能变化不明显，但看法改变够多后，你的态度、价值观和理念也就会开始转变。

反过来说，如果核心理念突然改变，自然会影响其他层次，因为这种转变太剧烈了。

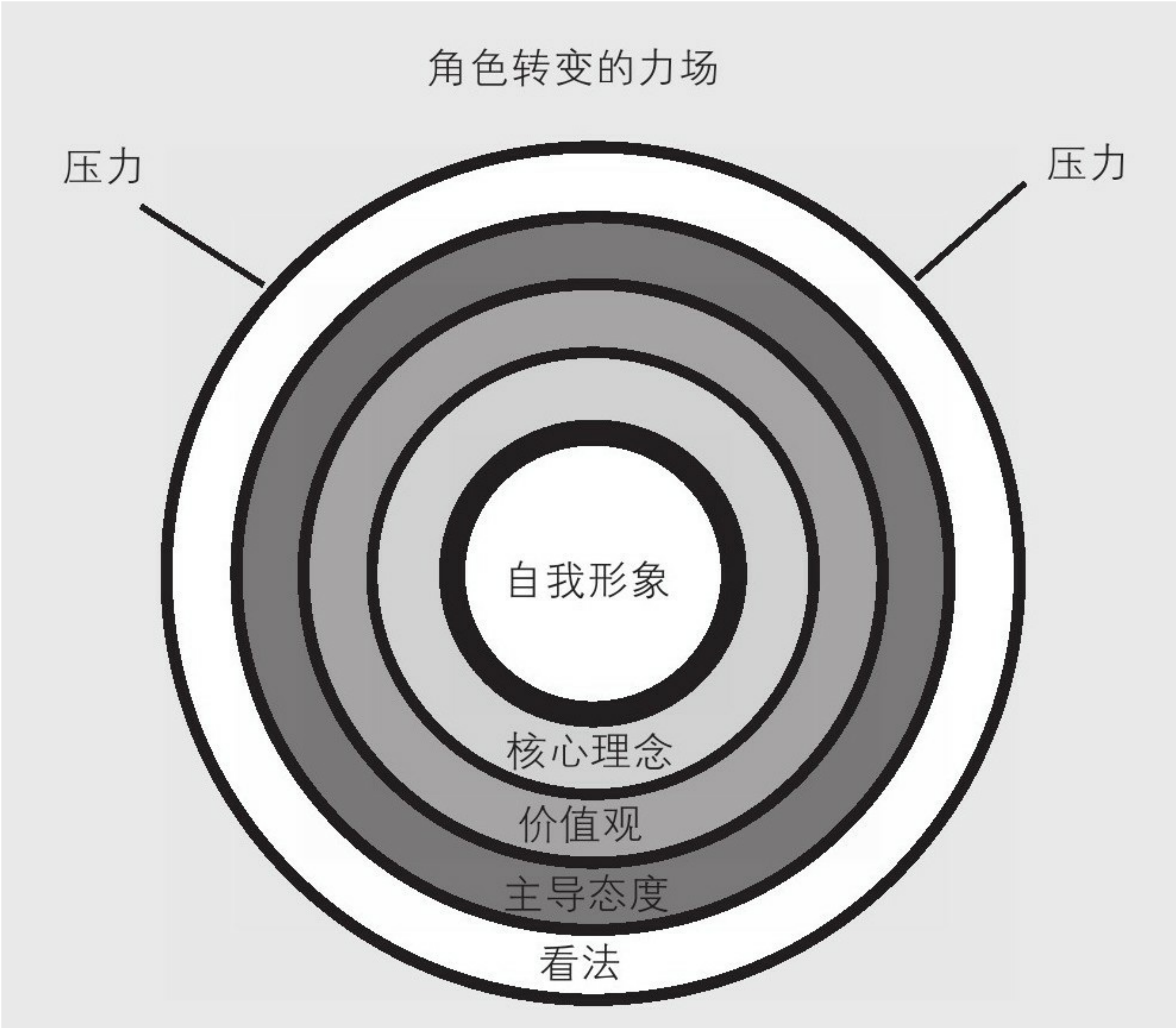
《圣诞颂歌》开始时，我们如何形容斯克鲁奇的核心自我？他是个守财奴，又不爱与人来往；他爱钱又讨厌人。

他的理念包括宣称爱和善事毫无意义。

他的价值观推崇金钱胜过人。

他的态度是获利比做好事更重要。

依照他的看法，圣诞节是个骗局，而助理永远都想占他便宜。



外来压力会穿透不同层次。等到所有外围层次都彻底改变后，最核心的自我形象便会自然改变

为了让斯克鲁奇洗心革面，就必须打乱他的外在层次。该怎么做呢？

当然就是找鬼帮忙啦。

斯克鲁奇将碰到三位鬼魂。第一位是过去的圣诞鬼魂，他带斯克鲁奇来到一个熟悉的场景：

“老天！”斯克鲁奇说，一面往四周张望，一面握紧了双手。“我在这里长大，我小时候住在这儿！”

鬼魂温柔地看着他，轻巧地碰了他一下，虽然又轻又短，仍触动了老人的感性。斯克鲁奇意识到空气中充满上千种气味，每一种都带出一千种想法、希望、喜乐，以及早已被忘却的关怀。

“你的嘴唇在颤抖，”鬼魂说，“还有你脸颊上那是什么？”

斯克鲁奇用意外哽咽的声音，喃喃说只是颗痘痘，赶忙要求鬼魂带他继续前进。

斯克鲁奇哭了！顽强又倔强的老人在看了童年的一景之后，重拾了忘却多年的情感，并受到影响，于是他试图转移鬼魂的注意。这是第一个小迹象，显示斯克鲁奇冰冷无情的外表下藏着的那个温柔的人，可能重新出现。

鬼魂带斯克鲁奇去看老菲茨威格的店，他年轻时曾在这儿担任学徒。斯克鲁奇记得菲茨威格对员工多么慷慨，替每个人的生活带来欢乐。这下子斯克鲁奇想起自己与员工克拉特基特的关系，让他对克拉特基特的态度开始软化，虽然稍早我们才看到他对克拉特基特大吼大叫。斯克鲁奇的部分外在层次已经受到影响。

情节继续发展。

影响事件

当今的圣诞鬼魂带斯克鲁奇去看克拉特基特家，斯克鲁奇看到穷困的家庭如何共享圣诞节的喜乐。克拉特基特的家人包括他的儿子小蒂姆：

小蒂姆最后一个说：“愿上帝保佑每个人！”

他坐在自己小小的板凳上，紧靠在父亲身边。鲍勃握住小蒂姆萎缩的小手，看得出来他深爱这个孩子，希望能把他留在身边，惧怕有人将孩子从他身旁夺走。

“鬼魂啊，”斯克鲁奇感到前所未有的同情，“告诉我小蒂姆是否能活下去。”

“我看到一张空椅子，”鬼魂回答，“放在冰冷的烟囱角落，还有一根没有主人的拐杖，被小心地收了起来。如果这些画面到未来仍未改变，这孩子就会过世。”

“不，不，”斯克鲁奇说，“噢，不，好心的鬼魂！请告诉我上天会放过他。”

我们开始深入斯克鲁奇的深层层面。他感到“前所未有”的同情，鬼魂给他看的画面奏效了。

圣诞鬼魂离开之前，斯克鲁奇看到另一个令他痛心的画面：在鬼魂的斗篷下，躲着两个深受贫穷和匮乏所苦的孩子：

斯克鲁奇叫道：“世上难道没有庇护所或资源能保护他们吗？”

“世上难道没有监狱吗？”鬼魂说，用斯克鲁奇自己的话回敬他最后一次，“难道没有工厂吗？”

钟敲响了十二下。

请注意斯克鲁奇自己说过的话（监狱跟工厂的部分），现在反而让他坐立难安。

这项写作技巧能创造强烈的角色转变。假如你重复一个主题，或让角色以某种方式与“过去的自己”对峙，读者便会明显看到角色必须转变的压力。

不过这种段落请尽量用得低调，毕竟在狄更斯的年代，稍显直白的写作方式还可接受，现在可不同了。所以别玩过头，否则可能显得过于滥情。本章稍后我们再来讨论这个问题。

加深影响的扰乱事件

我们快来到斯克鲁奇试着脱胎换骨的时刻了。未来的圣诞鬼魂让斯克鲁奇看到一名受人唾弃的男子死后下场多么凄凉，这便是最终的扰乱事件。

然后斯克鲁奇又看到克拉特基特一家，这才知道小蒂姆已经过世

了。

鬼魂接着带斯克鲁奇来到墓园，指向一块墓碑。遭受了巨大惊吓的斯克鲁奇终于崩溃了：

“鬼魂！”他哭喊，紧紧抓着鬼魂的斗篷，“听我说！我已不是过去的我了。由于我俩相遇，我将不会成为预言中的样子。如果我已无可救药，为什么还给我看这些？”

他第一次感到鬼魂的手似乎晃了一下。

“善良的鬼魂，”他继续说，跪在鬼魂面前的地上，“你内心其实怜悯我，想替我求情。请赐予我全新的生命，向我保证，我仍能够改变你给我看的画面！”

鬼魂善良的手颤抖着。

“我会由衷庆祝圣诞节，并尝试整年常保感恩之心。我会活在过去、现在与未来，三名圣诞鬼魂永远都将常驻我心中，我不会遗忘他们教导我的每一课。噢，请告诉我，我能抹去这墓碑上的字！”

斯克鲁奇痛苦地抓住鬼魂的手，鬼魂试图挣脱，但他恳求的力道之大，竟阻止了鬼魂。然而鬼魂的力道更大，终究推开了他。

斯克鲁奇举起双手，最后一次祈祷他的命运能改变。他看到鬼魂的兜帽和衣服开始变化，逐渐萎缩崩解，缩小变成一根床柱。

后果

斯克鲁奇已经宣称他改头换面了，然而这还不够。读者必须看到他以行动证明自己的转变，展现转变的成效。

首先，我们看到斯克鲁奇焕然一新的一面。他从床上跳起来，欢欣庆祝着自己的喜乐。接着他来到窗边，拦住一名跑过的男孩，请他帮忙买一只大火鸡：

“我要把火鸡送给鲍勃·克拉特基特！”斯克鲁奇悄声说，搓着手笑了一声。“别告诉他是谁送的。这只火鸡有小蒂姆的两倍大呢。”

这就是读者需要看到的行动。现在我们知道斯克鲁奇变了，我们已经看到了。狄更斯继续展示给读者看：斯克鲁奇找到前晚向他募款却被拒绝的两人，好好补偿他们。他和侄女共进晚餐，隔天则替鲍勃·克拉特基特加了薪，并主动表示想协助他的家人。

因此等我们读到狄更斯这本经典小说的结尾时，我们丝毫不会怀疑：

斯克鲁奇的作为超越了他对鬼魂的保证，他坚守承诺，甚至付出更多。小蒂姆活了下来，对他来说，斯克鲁奇就像第二个父亲。在这座古老的城市，以及任何其他的老城、小镇、乡里，甚至全世界，斯克鲁奇都是最好的朋友、最好的老板、最好的人……认识他的人总说，他最懂得如何庆祝圣诞节。愿我们众人也能如他一般享受佳节！那么，就如小蒂姆所说，愿上帝保佑我们每一个人！

顿悟

由于《圣诞颂歌》的主旨就是角色转变，因此每个桥段都刻意为这个目的设计。然而在其他类型的小说中，角色弧线可能较不明显，以较隐晦的方式呈现。

没关系，你还是可以参考上述的建议，不过请准备为转变的瞬间大下功夫。这个瞬间也可称为顿悟，也就是一种突来的觉悟，随之改变我们对世界的看法。

请避免将这一瞬间描写得太矫情，呈现过度的情绪。顿悟和觉悟表现得越隐晦，效果反而越好。

你甚至可以不用明说！没错，你可以用转变后发生的事来影射转变的瞬间；也就是说，角色转变的证明可以出现在加压事件后，如此一来，你便能避免把角色转变“写得太明”。

我的小说《死局》（Deadlock）中，最高法院法官米莉·荷兰德是无神主义者。然而她承受着不少重大压力，以至于在飞回华盛顿特区的飞机上经历了一件大事。让我们看看：

飞机飞入雾中，进入灰色的亡者世界。米莉深吸口气，从窗口看出去，心中感到与机外一样迷惘。

不管怎么看，今天她都应该松口气才对。她的身体又好了，她跟妈妈共度了宝贵的几小时，她从没想过她们能如此心灵相通。而她要回到华盛顿，接受她梦寐以求的工作——首席法官。

为什么她的心如此烦乱？

稍早空服员送来耳机，她戴起耳机，按着按键直到播起古典音乐。而且这么巧，正好播到贝多芬第九号交响曲《快乐颂》的中间。贝多芬的音乐多美。

美。

她头靠椅背，沉浸在乐音之中，接着又看向窗外。飞机飞出浓雾，明亮的太阳露出脸来。突然她眼前出现了晴天，她所见过的最蓝的蓝天，加上俯瞰下的柔软云朵，感觉就像天使的游乐场。

乐声渐趋高扬。

她心中某扇门打了开来，有什么涌了进来，迫使她跟着伸展，像一张灌满风的帆。她吓得半死。

她用双手捂住耳机，把耳机压向耳朵，让音乐变得更大声，仿佛这样就能驱散所有涌现的想法跟感受。

但她做不到。在那短暂的一瞬间——却紧张得几乎让人无法承受——她感到有扇门打开了。她心想她可能要疯了。

场景结束在这里，情节接着快转，让读者看到这个瞬间造成的后果。作者没有在转变当下直接描述，而是留下悬念，稍后才带出这个场景的影响。

改变角色的理念

另一个改变角色的方法，就是让他学到新的一课，使他对世界改观。哈珀·李（Harper Lee）的《杀死一只知更鸟》结尾，叙事者斯库特

终于了解父亲阿蒂克斯想教她的一切："等你真正看透人，大部分的人都是好人。"

想想你的角色深信的主要理念。你能设计几个事件，教会他新的"人生教诲"吗？

角色弧线表

记录角色转变最简单的方法，就是做一张表，涵盖故事中的主要桥段。如此一来，在每个关键时刻，你能都描述角色的内心世界。

假设你的小说强调一名罪犯一生中的四起重大事件：犯罪、羁押、审判判刑，以及在狱中的后果。请先做一个四栏的表格。

先从第一栏"犯罪"开始，用几个字描述角色的内心。接着移到最后一栏"牢中"，描述角色在结尾变得如何。他学到什么人生教诲？他变了多少？

犯罪	羁押	审判及判刑	牢中
毫无怜悯心，愤世嫉俗	遭到不当对待，但为另一名罪犯所救	必须面对他手下的受害者	发现世上需要同情心与同理心
	改变他对其他犯人的看法	目击者证词显示他过去如何浪费生命	以他对待狱卒的方式证明他的转变
		他的内在层次受到影响	

角色弧线表

现在你可以开始填剩下两栏，展现角色走向最终结果的渐进转变。在适当的时点施加一定的压力，来解释他的变化。

角色弧线表能协助你想出点子，写出描述角色内心的场景，因此也能帮你增添情节的深度。

扎实的角色弧线能补强任何情节，所以绝对值得你花时间，写下令人难忘的角色转变，自然融入故事当中。虽然不容易，但你的读者一定会感谢你的努力。

▲练习一

从你喜欢的小说中，挑一本主角发生重大转变的作品来分析。《圣诞颂歌》就是经典范例。以双线标出主角生命中受到严重挑战的段落，然后在上述事件影响角色转变的段落打钩。

▲练习二

写一小段简介，描述你的主角在故事刚开始时的个性。请描述他的：

·理念

·价值观

·主要态度

·看法

接着问问自己，情节中会发生什么事，能改变或挑战主角的上述特质。

▲练习三

模仿上页的表格，制作你的角色弧线表。在第一列填入改变角色内心世界的主要事件，下方的空格则描述角色发生了什么事。

第十章　情节编排手法

生动的角色、独创的情节、有趣紧张的情境都不是意外或“运气好”写出来的。名作作家总是热心学习写作的技法，才能完全释放他们想象力和经历的力道与深度。

——美国作家伦纳德·毕夏普（Leonard Bishop），《敢于做伟大作家》（Dare to be a Great Writer）

一一七三年，建筑师伯那诺·皮萨诺（Bonanno Pisano）开始打造他的梦幻计划：意大利比萨的大教堂钟塔。然而两年后他才发现一个可怕的问题：钟塔逐渐开始倾斜了。

钟塔的设计并没有问题，错都出在地基，因为当地的土质太软了。后来再怎么补救，都无法修正倾斜的问题。

写小说也可能发生同样的状况，如果你的基础缺了部分元素，那之后的故事就会歪七扭八。不过你只要在开始写作之前，专注想过你的故事，就能避免发生严重问题。

◎写大纲，还是不写大纲

新手小说家最常问的问题之一，就是写作前应该定好完整的大纲吗？如果要定大纲，该定得多详细呢？

从历史的观点来看，让我们先瞧瞧不大纲人跟大纲人之间长年的争斗。

不大纲人就是“不定大纲”的人。这群欢乐的作家写作时喜欢在想象的雏菊花园里嬉闹。他们毫不在意，随兴让角色和画面自动从脑中浮现，引导情节，他们则跟在后头，开心地记下角色的冒险。

雷·布莱伯利（Ray Bradbury）就是不大纲人。他在《写作艺术的禅心》中写到：

你的角色跑向让人惊异的结局时，会在雪地上留下脚印，这就是你的情节。情节来自事后观察，而非事前规划，因此绝不可以抢在行动前决定。这便是情节的真谛：放任人性欲望恣意奔跑，达到目标。情节绝不可显得刻意，一定要自然才行。

身为不大纲人的乐趣，就是每天都能体会恋爱的感觉。但就跟恋爱和人生一样，你同时也会体认到心痛的痛苦。

当你回首，却发现你写的东西根本不叫情节，这时你就会心痛了。虽然你写的内容很清新，但段落之间的连贯性呢？你可能创造出一些精美的文字宝石，但宝石散落在毫无情节的沙漠各处。

大纲人，也就是会定大纲的人，则最关注保障，因此会尽可能列出更多情节相关的细节。他们可能把大纲纸卡全摊在地上，或钉在软木板上，在开始动笔前重排顺序好几次。

或者他们会先写一篇情节概要，花四五十页以现在式简介他的故事。接着他们会用修订全文初稿的方式修订概要，之后才真的开始动笔。

美国作家阿尔伯特·扎克曼（Albert Zuckerman）就是大纲人，他在《写出轰动小说》（Writing the Blockbuster Novel）中提到：

假如要建摩天大楼，甚至只是要建一户人家，任何脑筋正常的人都不会没详细计划就动工。规模庞大的小说必须跟建筑一样，有稳固的横梁和托梁，才能支撑故事，从头到尾都吸引人。小说也必须含有无数彼此接连的部分，跟任何建筑一样复杂才行。

大纲人的做法颇有价值，因为累积一定经历后，你几乎能保证写出结构稳定的情节，所有高潮和低点都在适当的时点出现，不会出现讨厌的意外。

然而大纲人面临的危机，就是缺少不大纲人拿手的独创和随性。大纲人可能在创作时，发现角色大叫着不想遵照场景大纲纸卡上写的情节。这时大纲人会对抗角色，严厉地逼他们屈服。然而他可能因此错过写出独创情节所需的切入点。

就连专家也不同

世上并没有奠定小说基础的唯一神圣方法，就连市面上最知名的作家之间也有不少不同的做法。

《火线对峙》和《最后的侦探》（The Last Detective）的作者罗伯特·克莱斯就是大纲人，他还自诩为“规划情节专家”。他喜欢在动笔之前，就对他要写的故事和场景了如指掌，然而他的作品还是充满刺激的动作场景和意外转折。

美国作家伊丽莎白·伯格（Elizabeth Berg）则是另一个极端，她的作品包括《冲撞极限》（Range of Motion）和《永不改变》（Never Change）。身为不大纲人，她总是靠感觉创作，而不是依照画好的地图。对她来说，写作的乐趣就在于每天发觉脑中竟然存在自己都不知道的事物。

无数畅销书的作者戴维·默莱尔则走中间路线。他习惯在构思主题阶段先随笔写一封信给自己，每天他会增添信的内容，让情节朝脑袋预想的方向前进。这个方法能挖掘出潜意识和想象中丰富的宝藏，创造出更有深度的情节结构。

但真正动笔时，默莱尔说：“我会试着让情节带我走，揭露各种惊喜。往往场景中最棒的瞬间，都是我事前没有想到的。也就是说，我试着在写作过程中娱乐自己，就像我希望我的作品能娱乐读者一样。”

美国小说家杰里·詹金斯（Jerry Jenkins）写了史上最著名的系列小说《末世迷踪》（Left Behind），这套书最终有十四本，外加一部前传跟一部续集。你八成认为这个计划如此庞大，詹金斯一定先定了详细的大纲，才不会写到迷路。

你错了。“我依循的结构就是直觉，”詹金斯说，“我依照时间顺序，把整篇初稿从头写到尾，中间就凭直觉在不同角色视角间跳来跳去。我很感激读者认为这个故事看似精心设计，但其实事前我毫无规划。”

当读者问他为何选择杀掉大家最喜欢的角色，詹金斯回答：“我没有杀掉他，我只是发现他死了。”

两边都来一点

我个人对于大纲人和不大纲人的建议是：忠于自己，但也稍微试试对方的手法，你可能会颇喜欢综合两者的结果。

比方说，不大纲人可以把初稿当成一篇很长的大纲！这份初稿可能是初探性的笔记，可以从中生出成功的情节。写完初稿后，不大纲人就能退后一步，观察情节的全貌，重整这份大纲，理出更扎实的情节。

做法很简单，你只要读完初稿，然后写下两三页的情节大要。接着化身编剧，开始修改大要，直到你整理出故事的蓝图。

接着你就可以用不大纲人的手法写第二份稿了。听从布莱伯利的建议，不要重写，而是重新体验。

大纲人则可以把大纲当成初稿来写。如果你习惯写文章式的大纲，那就带着热情跟一点玩心去写，让你没有计划的情节自然出现。

如果你习惯用大纲纸卡，那就尽量累积场景点子，就连疯狂的点子也好。然后把纸卡放在一起，随便打散。你能得到什么情节模式？

接着你可以依照大纲人的直觉，整理你的大纲。然而现在你手边可用的素材，单靠理性左脑可想不出来。

只要是你采用的方法，不论如何对你都有用。但我建议你在写作前先做两件事。

（1）使用LOCK系统。第一章已经解释过，LOCK系统的元素可以奠定小说稳固的基础。如果你的小说中有明显的缺陷，通常都会出现在这儿。

反复雕琢，直到这些元素足够强健，让你能以此为本写出一整本小说。

（2）写好封底文案。等你满意你的LOCK元素后，接着就要写小说的封底文案。封底文案就是说服读者买书的营销文案，你在书的背面都会看到这种宣传。

请写下几段文字，内容必须激起你自己的兴趣，足以促使你继续看下去。你甚至可以暂停一下，把你写的封底文案给至亲好友看，听听他们的看法。如果大家都觉得故事无趣，你至少还有机会重新来过，不用浪费写大纲的时间。举例来说：

萨姆·琼斯是一名失宠的警察，他正努力戒酒，但他的家庭也开始分崩离析。这时他接到多年来最大的谋杀案——市长遭到残忍杀害。

案情看似明朗，所有调查都指向一名主要嫌犯——市长的政敌。这起案子或许可以让萨姆的职业生涯重见天日。

然而他越接近真相，事情却变得越没那么明了了。不仅如此，凶手开始跟踪他和他的家人。凶手的意图很明显：放弃调查，否则就准备受死。

萨姆有办法与死神搏斗，在期限内找出谁杀了市长吗？他能拯救他的家人吗？

就算他做得到，他又得付出什么代价？

在封底文案中加入情节元素，小说轮廓便越来越明显。反复推敲这几段文字，直到你自己读了都兴奋不已。

封底文案对编写情节很重要。你动笔之前，最起码要写好这篇文案，所以我在附录二附上撰写封底文案用的练习表给你参考。

现在你已经准备好踏出下一步了：挑选情节编排方法。

◎不大纲人的方法

你可能觉得如果你是纯粹的不大纲人，你根本不需要编排情节就能写作。

其实未必。如果你多用一点理性左脑来规范，稍后你让文学创意疯狂发挥时，更能获益良多。

别担心，你还是能享受你渴望的创作自由和乐趣。但长远来看，你

也会庆幸在混乱的创意中加入了一点规矩。

（1）定下写作字数目标。每次写作时——最好是每天都写——你完成当天的字数目标前都不该离开书桌。许多作家认为恰好的字数大概是一千字，不过请自行判断最适合你的字数。说真的，这对不大纲人来说应该非常容易，因为随着情节从笔下流泻而出，你也逐步发掘出你写的故事。

其实快快写最适合不大纲人了，因为他们喜爱让美妙的意识流文字从飞舞的指间流出。

此外，你可以尝试一早起来先写作，好利用美国作家多萝西娅·布兰德（Dorothea Brande）所谓的“无意识的上升”。当你从梦境转醒，首先跳入脑海的画面都非常珍贵。

请先求达到字数目标，如果当天手感很好，便继续写下去。这么一来，你写得开心，也让笔下角色自行讲故事。

你能这样写完一整本小说吗？当然可以，但稍后你得花很大功夫重写重想。没关系，不少作家就喜欢这么写。

好棒**350**

早上我总需要有东西推我一把。我的身体需要咖啡；至于写作，我需要在做其他事之前，先丢出350个字。

除了写作以外，每天我有不少事情可做。因此如果我不小心，这一天很快就会被小杂务、电话和各种程度的危机占满，害得我一直被打断或分心。

但如果我早早订下“好棒350”的规定，我发现我立刻能激励自己写更多，往往我会继续写下去，离当天的目标字数又近一点。即便我一早只写了350个字，我还是觉得很畅快，因为我已经解决了350个字，要达成当天目标好像也就没那么困难了。

（2）每次先读前一天写的内容。我建议你把前一天写的内容印出来，用纸本读。现阶段你不需要做重大改变，只要解决小问题，或增加

一点内容就好。

要怎么加呢？你读前一天写的内容时，若想在某个地方加点东西，请在那个段落旁边画个用圆圈包住的字母。从字母A开始，最后你可能会一路画到C。对了，这其实是美国作家娜塔莉·戈德堡（Natalie Goldberg）的点子。

每天动笔时，先从要加的部分开始写。比方说，你的故事讲述在洛杉矶长大的经历。你决定在描写街道那一段加入住在转角的恐怖邻居。你已经在想插入新段落的地方标上字母A。

开始描写这名恐怖邻居，放任想象力奔驰。你可以新写短短一段，或写出新的一章。等你写完，把这段剪下，贴回源文件。或许你不想替昨天写的内容添加东西。没关系，读完昨天的份之后，继续写今天的内容就好。

（3）每周花一天记录情节走向。使用情节表格，花点时间记下你写了什么。依照雷·布莱伯利所说，你就是在记录角色在雪地留下的脚印。这份记录稍后对你会非常有用。

你也可以用情节表格记下故事中的日期和时间，这样你一眼就能看出情节如何合理发展。

这就是不大纲人可用的情节编排方法，不会太麻烦吧？开心点，你还是不大纲人。现在你可以用本书建议的情节编排手法，加强你的情节。怎么想都不吃亏吧？

◎大纲人的方法

世界上有多少作家，就有多少写大纲的方法。许多现役大纲人都参考、挑选其他作家的做法，花了许多年才研发出自己的情节编排手法。

我用各种方法写过小说，不管是不大纲人还是大纲人的方法，也试过中庸路线。我相信我有资格提供你一系列可以选择的做法。你可以试一试，看哪种方法对你有用，就采用那种方法，努力去写吧。

索引卡系统

自从索引卡发明以来，作家就会用索引卡写大纲了，我猜有索引卡之前，他们则是用一张张的纸来写。十七世纪的伟大天才布莱士·帕斯卡（Blaise Pascal）曾打算写一篇长论文捍卫基督教，他将笔记写在纸上，全都绑成一小卷。他在正式动笔写这本旷世巨作前就过世了，但他的笔记以《思想录》（Pensées）之名出版，成为西方文学界最重要的作品之一。

索引卡可能很适合你。

现在计算机上有模拟索引卡的软件，让你在荧幕上操弄卡片，不过有些作家觉得计算机荧屏太局限了。

我个人喜欢手中能摸到卡片的感觉，我可以将索引卡带着到处走。只要扯上写作，有点复古没什么不好。

如果用实体的索引卡，你可以把卡片摊在地上或钉在一大块软木塞告示板上，或随你想怎么摆弄都行。你也可以轻易更换卡片，或把卡片丢掉。你可以把索引卡带在身上，到附近的咖啡馆，边喝早晨第一杯咖啡，边写大纲。如果你洗澡时突然想到好主意，也可以赶忙围条毛巾，匆匆在卡片上记下点子，再把卡片丢到已经成沓的其他索引卡上。

索引卡的特色就是很有弹性。如果大多时候你都使用创意右脑，索引卡就非常适合驾驭你经常爆发的突发异想。稍后你可以靠着理性左脑，编写出一段扎实的情节。

初始阶段

在规划情节的任何阶段开始使用场景索引卡都行。假如你想先处理LOCK元素或角色发展，也没关系。重点是写下一大堆情节点子，然后整理出结构。

我建议以下的做法。花几个小时在脑中想出生动的场景，然后把内容记在索引卡上。你不需要想好马上就写，其实别马上写反而比较好。当你开始收集场景点子时，你会发现你的作家脑袋已经悄悄开始运作，这样等你拿出索引卡时，你就有源源不绝的新奇点子可以写。

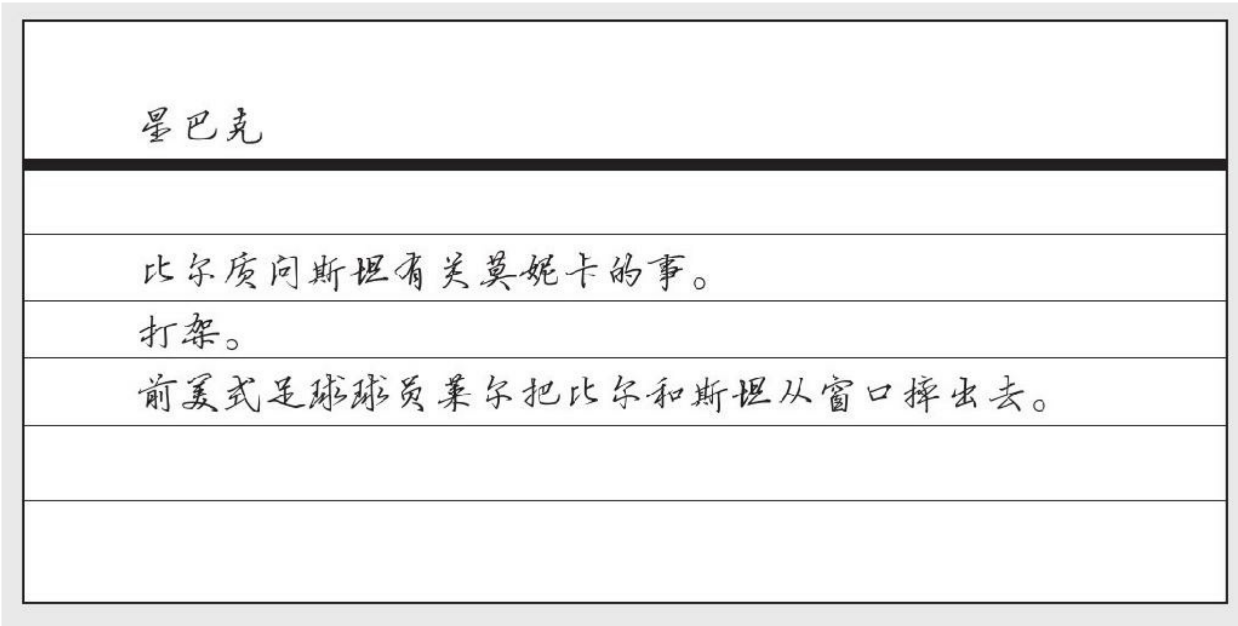
场景索引卡可以很简单：



随身用信封或小资料袋带着空白索引卡。当你有空闲时间或固定的创作时间，就拿出索引卡，写下场景点子。

这时还不用担心结构。你想到的场景不一定按照时间顺序，所以只要放纵脑袋自由发挥就好。

也别想要留下哪些场景，反正到时候再把不成的点子丢掉就好（但不要真的丢掉索引卡，只要归类到另一沓，因为将来你可能会想拿出来参考一下）。上图为简单索引卡的例子。你也可以写得正式一些，以地点当作分类指标：



先想结尾

一阵子后，你已经累积了一大沓场景，也处理好LOCK元素，写好了封底文案。这时你就准备好认真思考结构了。

想想你的结局，你应该已经想好一个可能的高潮结尾了。或许你只知道你希望主角能大获全胜，并且想要留下一定的回响。没问题，把你的想法写在索引卡上，这就是你的最后一张或倒数第二张场景索引卡。尽可能写得越详细越好。

写下结尾，你才有明确的写作方向。

主要场景

接下来花点时间，思考情节需要的主要场景。你应该已经想到好几个了，虽然有些可能还没成形，但你已经有了概念。现在尽可能添加细节，但不要花太多时间。

想出扣人心弦的开头场景（如果还没想到的话），写在索引卡上。然后想好扰乱事件，同样写在索引卡上。

接着写下通往第二幕的无法折返之门，以及通往第三幕的第二扇门。

布局

现在你可以第一次排列索引卡了。你可以排在地板或大桌子上，或者你愿意拿来支撑整个故事的地方。

把开头场景的索引卡放在左手边，高潮结尾场景的索引卡放在右手边，将扰乱事件索引卡放在开头附近，隔一段距离再放第一扇门索引卡，第二扇门的索引卡则放在接近结尾处。

接着填满其间的情节。依照最合理的顺序排放主要场景，通常越靠近最后一张卡，场景就会越来越紧绷。

如果你觉得场景之间出现空隙，需要填满，就在那儿放一张或几张空白索引卡。通过布局，试着感受一下故事的节奏。

这时你应该可以看到故事的全貌了，你的情节越来越连贯了。

玩一下

至少花一个星期玩玩索引卡，你可以增加场景，或拿掉场景。如果你觉得某个场景应该放在特定位置，但你还不确定场景细节是什么，那就先在那儿放一张空白索引卡。也许你想在一段紧绷的动作场景后，插入一个反应场景，你只要在索引卡写下“反应场景”，就可以先放着，继续处理下个问题。

这就是索引卡系统的妙处。

你还可以玩更多花招。如果你的情节包含多位主角，或有多条副线情节，你可以用不同颜色的索引卡来区分，或拿不同颜色的便利贴粘在索引卡上当标志。你可以将不同颜色的索引卡分别排成一直线，让每条情节线互相平行呈现，接着将不同时间点的不同色索引卡接成一条线，理出你的主线情节。

或者你可以将索引卡分为情节线和角色线，情节线记录行动，角色线则记下角色的心路历程。如此一来，你可以替故事创造很好的角色弧线。

一旦你大致确定场景顺序后，请用铅笔替索引卡编号。这样你把索引卡洗牌之后，还是可以排回原本顺序！

没错，现在你要像洗牌一样洗这沓索引卡。这是罗伯特·克南（Robert Kernan）在名作《建构更好的情节》（Building Better Plots）中提出的酷炫主意。请依照打乱后的顺序，每次看两张索引卡。

洗牌的目的是要寻找情节元素之间的新联结，以及看故事的新观点。稍后你可能会想以此为本修改原本的结构。

索引卡系统也有许多变体。我有一名很成功的作家朋友，总是拿一张很长的厚纸，在最上方写下三幕结构和主角旅程中的几个重要桥段，每一段下方都画出很长一栏。接着她用不同颜色的便利贴代表主要角色，把场景记在便利贴上，然后把便利贴粘在纸上，直到整张纸变成一片七彩花海。

每天收工时，她就把厚纸卷起来，收进平常用来装大地图的筒子，筒子附有背带，可以让她背在肩上。她想要修改情节结构时，只要把厚纸拿出来摊开，华丽的情节就展露在眼前了。

动笔写

你终于可以开始动笔写每个场景了。我建议每写三四个场景，你就把索引卡排列一次，因为你可能想到新的点子或转折了。如果需要，你可以写新的索引卡，更改排列顺序，增加原本写的内容。

一切都由你决定，你会发现索引卡系统非常有弹性和创意。

头灯系统

我记得是E.L.多克托罗（E.L.Doctorow）将编写情节的过程比拟为晚上开着头灯开车。你大概知道前进的方向，但你只能看见头灯照射范围内的事物。随着车子往前开，你可以看到更前方的景色，直到你抵达目的地。

也就是说，你可以边写作，边定大纲。为什么不行呢？作家守则中——即便是大纲人的守则——并没有规定开始写作前一定要定好大纲。

其实就算是大纲人，定完大纲才开始写也未必最好。

为什么？因为你在写作过程中能挖掘出情节和角色的另一面，所以写了不可更改的完整大纲反而不好，你可能因而抗拒沿途冒出的新点子，死守着事前想好的情节。

只要使用头灯系统，你就不会碰上这个问题。让我告诉你怎么做。

一如往常，先从整理LOCK系统和写封底文案开始。你需要知道故事最终的走向，也就是最后一章。你的结局想要传达什么感受？答案可能很模糊，写作过程中甚至会发生大幅转变，但旅途开始时就知道目的地总是好的。

运用场景元素（请参考第七章）和强劲开头的原则（请参考第四章），写下第一章。

等你写完这一章，请马上记下你对接下来几章的想法。

这时你脑中应该已经有不少故事点子了，现在请看头灯照亮了前方什么景色。

自问下列问题，好激荡出更多场景点子：

·这个场景结尾时，角色的情绪状况如何？他在下个场景会如何反应？

·我的角色接下来需要采取什么行动？

·接下来有哪个重要场景需要先用转折场景铺陈？

·我需要加入新角色吗？刚写完的场景中，有哪个角色暗示了其他情节发展？

你的笔记可以很详细，也可以很粗糙，全看你的偏好。假设你在写少年成长小说，主角是少女莎莉。你写好了开头，让莎莉搬到位于新城市的新家。在这一章结尾，她偷偷从卧室窗口往外看，看到对街一个男孩盯着她看。

接着怎么办？你记下以下的笔记：

第二章：隔天莎莉去商店，她在店里又看到了那个男孩。他试图跟莎莉说话，但她跑了。

第三章：当天晚上，莎莉的爸爸教她如何交朋友。他们沟通不良，闹得不欢而散。

第四章：星期一，莎莉第一天到新学校上课。她被一个浑蛋骚扰，结果神秘男孩救了她。

这样你就写好了接下来几个场景的大纲。你也可以在动笔前，把场景发展得更详细。比方说：

第二章：隔天。雨天。莎莉去商店买上课用品。陌生的环境令她着迷，同时又有些害怕。周遭充满矛盾的画面：美丽的花园和破败的房子，清新的香味和肮脏潮湿的马路臭味。她想起在康涅狄格州的老朋友。到了商店后，她正准备拿几个笔记本，却看到那名男孩。他又盯着莎莉瞧，这次脸上挂着微笑，并朝她走来。莎莉不知为何吓了一跳，她赶忙逃出商店，沿路不小心撞到人。她很确定男孩在跟踪她。

如此一来，你就能同时发掘你的故事，又定下大纲。在你每次只开头灯照亮的距离中，好好享受这趟旅程吧！

叙事大纲

像英国小说家肯·福莱特（Ken Follett）这样成功的小说家，会先替作品写很长的叙事大纲。这类大纲又称“底稿”（treatment），大约长二十到四十页，有时可能更长。

叙事大纲的时态为现在式，内容可以包含一点攸关情节发展的对话。写叙事大纲的目的就是要定下小说整体的概要。

以下是叙事大纲的范例：

兰迪·米勒是塔夫高中的风云人物，他是足球队的明日之星，总是跟最上道的人来往。

所以为什么他会对鲍勃这样骨瘦如柴的小子感兴趣呢？因为鲍勃老是被大个头的同学无情欺负，却似乎总能平静接受。兰迪希望能了解鲍勃内心的平静。

兰迪想跟他说话，但学校的氛围却不允许——这样太不酷了！学校有很明显的阶级分野，在午餐时间尤其明显。餐厅只有一张酷学生桌，兰迪和他的朋友都坐那一桌；餐厅也只有一张圈外人桌，鲍勃往往一个人坐在那儿。

有一天，兰迪站在一旁，看死党脱掉鲍勃的裤子，把他倒栽葱丢进垃圾桶。在大家的笑声中，鲍勃挣扎着爬出垃圾桶，兰迪只能朝他摇摇头。“老兄，你实在太没用了。你可不可以别这么没用？”

鲍勃说：“你什么意思？”

“每个人都有潜力，你要我教你吗？”

鲍勃没有回答，兰迪只能判定他没救了。

这时，兰迪的美国文学课却上得很辛苦。他的老师是严苛的艾格尼丝老师，她之所以严格，是因为她在乎这些学生，不愿意让他们蒙混过关。她试着通过诗作和书，带出每个学生心中深藏的洞察力。鲍勃在这堂课表现得很好……

你可以修改叙事大纲很多次，直到你觉得故事够扎实为止。

戴维·默莱尔方法

光看前面几章，你应该已经知道我很喜欢戴维·默莱尔的作品，尤其是《写作一生我学到的几件事》。默莱尔的方法着重深入故事点子，了解你到底为什么想写这个故事。这个方法能带你进入潜意识，来到真正写作力量潜伏的地方。

默莱尔的方法很简单。请写一封信给自己，问自己有关情节点子的问题。最重要的问题是：为什么？请一直问这个问题。

我写小说《毁约》时，就用了这个方法。以下是我的信的前半段：

为什么我要写这个故事？因为我希望读者能体验一下一名男子如何学习成为父亲，却被社会体制逼得遍体鳞伤。即便他做了对的选择，却还是遭到歧视……哇，他该怎么办？

理由只有这样吗？嗯，我也希望读者能喜欢主角马克，跟着他踏上这趟心灵之旅。而我们会喜欢别人的原因是什么？因为他关心别人（当然是他的女儿；或许还有别的角色？），因为他很脆弱（担心、害怕、渴求——而且他是弱者）。

他的旅途目的是什么？一开始他一心想成为演员，最后却发现了人生更有价值的事物，例如他的女儿，他真的很爱女儿。

为什么？对这个人来说，女儿为什么这么重要？或许因为他曾有个妹妹？却因为悲剧死亡？或许他的女儿麦迪协助他面对丧妹之痛。（好像有点太夸张了，而且分散了主要情节的焦点。情节应该专注在他夺回麦迪的过程就好？）

马克这么依赖麦迪还有别的原因吗？或许因为过去他做什么都不成功，他因伤没能成为职业棒球员，演艺生涯也毫无起色。或许马克有一天意识到，他最好成为女儿的好爸爸。太多人搞砸这份工作了。把重点拉回他的心灵之旅吧。

每天我都会多写一些，加深我对故事题材的了解。就连不大纲人也会爱上这套有效的做法。

博格人大纲

如果你是百分之百的大纲人，在动笔前非得知道小说里会发生的每件事，我可以告诉你一个很简单的方法。我称之为博格人大纲。

《星际迷航》（Star Trek）的粉丝都知道，博格人是一种神经机械的生物，他们会尽可能同化所有物种，以创造更进化的统一意识体。如果你是超级大纲人，想学会一套囊括一切的情节编排系统，用这个方法就对了。

先从概要开始，逐步朝细节下手，最后再细修所有细节，直到你准备好动笔。

请依照下列顺序来：

（1）定义LOCK元素。如同第一章所述，扎实的情节至少需要：

·一名主角

·主角的目标

·对手带来的冲突

·大概知道你想要什么冲击结局

花时间定义LOCK元素。你的答案可能很简单：萨姆·琼斯是一名警察，他想查出到底谁谋杀了市长。他的对手是凶手，真实身份原来是市长夫人。最后萨姆大获全胜，但我希望结尾苦乐参半。

以上的说明很简略，但本来就不需要太复杂。如果打算确定完整大纲，你可不会想在情节编排过程中太早做决定。留给自己转圜的余地，让想象力有发挥的空间。

（2）写好封底文案。之前也提过了，你要先理出故事的摘要。撰写摘要文案时，请参考附件二的练习表。稍后你逐渐拼凑故事大纲时，封底文案就是你遵照的总体方针。

（3）定下整体结构。运用第二章的原则，开始感受故事的整体结构。请以三幕结构为单位构思，比方说：

第一幕：萨姆接到案子。

第二幕：萨姆拼命想破案。

第三幕：萨姆成功破案。

接着想出那两扇无法折返的门。问问自己为什么萨姆非破案不可，什么事会逼他接下案子？答案可能很简单：上级把案子派给他，他必须遵守职务。这就是第一扇门。

后来萨姆接获一条重大线索，或可能遭遇挫败，这就是第二道门。

一开始你想到的场景或许很模糊，但还是得把大要记在索引卡上，或是你喜欢用来记录场景内容的东西上。

想出可能的结尾场景，加入列表中。

（4）雕琢一下角色。如果你喜欢写长篇大论的角色自传，现在就是最好的时机。你至少该知道第四章提到的角色基本信息，以及第九章讨论过的角色弧线。花几天专门雕琢角色，让他们变得生动独特，因为角色能激发出更多场景。

我习惯做一两页的表格，记下所有角色相关信息。表格需要下列信息：

角色表格

姓名	外表描述 身份	目标和动机	秘密	激起的情绪

（5）写每幕摘要。你的三幕已经安排好了，现在请替每一幕写一段摘要。写摘要能让你对情节细节越来越了解。比方说：

第一幕

萨姆·琼斯是一名纽约警察，他已经任职快二十年，最近五年更升为警探。他家中有一对妻女，但最近家里状况不太好。妻子过去几年开始严重酗酒，却又不愿寻求治疗；女儿现在十三岁，非常叛逆。萨姆只有三个兄弟，因此完全不知道如何养育女儿，与女儿沟通。家里的问题开始影响工作，他最近执勤时精神变得涣散，而且消息已经传到上级那儿去了。

当纽约市长遭到残忍杀害，萨姆接到了这起案子。这是第一扇无法折返的门，因为萨姆有义务要破案。

第二幕

萨姆和搭档阿特·洛佩斯先从案发现场查起。他们碰到一名做事马虎的法医，似乎是新人。接着他们访问了好几名目击证人，每个人的证词只让案情越发扑朔迷离。

这时萨姆的女儿开始抽烟，晚上外出不归。萨姆的妻子的情绪似乎快崩溃了。萨姆完全不知道该拿她们怎么办。

一条线索指出袭击市长的凶手可能来自市长办公室。怎么可能？随着萨姆和阿特挖出事件真相，危机也随之而来：有人企图谋杀他们。两人发现案件背后内幕颇深，难道有阴谋？这条线索就是第二扇门，萨姆被迫面对超乎想象的难题。

第三幕

萨姆开始调查市长的幕僚长，跟踪他到处跑。然而他对调查结果不太满意。萨姆接到医院打来的电话，得知妻子吃了过量的安眠药，差点死亡。

在家庭和工作的双重夹击下，萨姆几乎放弃了工作。然而这时他发现幕僚长和市长遗孀有一段情。所有线索都串在一起了。萨姆找两人对质，差点被他们雇的枪手所杀，不过他活了下来。

萨姆辞掉警局的工作，决定全心照顾家人。

（6）写每一章的单句摘要。替每一幕的每个章节写一句摘要。你依旧可以写在索引卡上，或随便列出来就好。将来你会经常反复修改这些摘要，所以留点弹性空间。第一幕的章节摘要可能如下：

序章：市长遭到谋杀。

第一章：萨姆质询另一起案子的目击证人。证人抓狂。

第二章：萨姆因为太激动而被队长痛骂。

第三章：萨姆喝醉酒，跟搭档发牢骚。他不想回家。

第四章：萨姆回家后，朝妻子和女儿大吼。妻子喝酒。

第五章：一名新闻记者堵到萨姆，质问日前证人抓狂的事件。萨姆接到新案子，与阿特·洛佩斯搭档。

第六章：凶手视角：他在看电视新闻。

如法炮制继续写。这个步骤很花时间，不用担心。请定下合理的时限，尽量于时限内写完。

把你的情节记在索引卡或其他东西上，好掌握情节的全貌。放自己几天假，再回来研究情节，修正细节。也许你想增加或删减场景，这时候再适合不过了。

（7）写每一章的完整摘要。把单句章节概要拉长成每个场景的短摘要。记下地点、时间和相关角色。

尽量把摘要控制在两百五十字以下。举例来说：

第一章：读者第一次见到萨姆·琼斯时，他在质询一名韩国店主。店主目击了店外发生的枪击案，犯人是黑人，受害者显然是白人，店主却分不清楚两人。这个社区长年受种族纷争所扰，萨姆因而觉得必须快刀斩乱麻。他又想到家里的妻女，不禁有点焦躁不安。家里最近状况不好，已经开始影响到他的工作，弄得萨姆很不高兴。不过他还是将注意力放在店主身上，这名中年男子满脸恐惧，萨姆知道他一定是害怕遭到报复而刻意隐瞒信息。虽然萨姆保证会保护他，店主还是不断抗拒。萨姆终于受够了，开始朝店主大吼大叫，要他想清楚要如果不配合，萨姆会怎么对付他。店主吓得抓狂，放声尖叫。他冲出店外，不小心被骑脚踏车的孩子撞到。这下他更抓狂了，开始威胁：“我要告你！我要告你！”萨姆翻了个白眼。好一个身为纽约警察的美好夜晚。

（8）小憩一下。你值得好好休息。

（9）动笔写小说。一步一步跟着你定的章节摘要，开始写小说初

稿。如果你写到某处，觉得非脱离大纲不可，请停下来仔细想想。假如必须更动情节，请从这里开始修改大纲。没错，你必须多做工，写新的章节摘要。但你是大纲人，这种事做起来如鱼得水吧。

（10）修改小说。请参考下一章。

▲练习一

快速回答下列问题，并记下你的答案：

（A）去参加派对时，你最期待：

1.见到老朋友2.认识新朋友

（B）如果你要选音乐来听，你会选：

1.古典音乐2.摇滚乐

（C）你在学校比较拿手的科目是：

1.数学2.艺术

（D）你的好友认为：

1.你是控制狂2.你有放荡不羁的灵魂

（E）你比较想花一个小时跟哪个人聊天：

1.保守主义政治评论家小威廉·巴克利（WilliamF.Buckley）

2.喜剧演员杰克·布莱克（Jack Black）

（F）你最喜欢：

1.保障2.惊喜

（G）你比较喜欢哪项工作：

1.软件开发师2.诗人

好吧，这份问卷的可信度八成有限。不过说真的，如果你的答案大多是“1”，你大概属于大纲人；如果你的答案大多是“2”，你可能是不大纲人。挑选符合你“个性”的情节编排方法，尝试看看。

▲练习二

列出你最喜欢的小说，至少列个十本。现在看看这些书，每本书之间是否相似？这些小说着重于情节和动作场景？或者你比较喜欢角色导向的作品？还是两者都有？

文学小说/角色导向作品的作者大多是不大纲人，商业小说/情节导向作品的作者则大多是大纲人。选择情节编排方法时，请考虑这一点。你写的小说类型应该跟你喜欢阅读的类型相同。

第十一章　修改你的情节

让你的角色自由发展，让他们活出你的秘密人生。然后在接下来几周、几个月，甚至几年间，请放轻松，让你的故事沉淀。接着你不是重写，而是重新体验你的故事。

——雷·布莱伯利

我们都听过“写作就是重写”。没错，但要怎么重写？要先处理哪个部分？怎么决定保留和删除哪些段落？

本章会试图教你一套修改情节的原则。不管你是不大纲人还是大纲人，惯用左脑还是右脑，你都必须冷静、理性审视情节，情节才会变得稳固。

海明威有一套他描述初稿的说法。简单来说，他认为所有的初稿都像，呃，排泄物。

我想我不会说得这么绝，毕竟海明威身经百战，当然练就一口毒舌。然而他说的并没有错，初稿写来就是要重写的。

◎先写出初稿

你得先有东西修改，所以第一步就是要写完初稿！

怎么做能写出初稿呢？

请采用本书介绍的一种情节编排方法（请参考第十章），然后尽可能快快写完初稿。

也就是说，请不要学大文豪普鲁斯特，花好几个小时琢磨每个字、每一页；这些事可以晚点再做。噢，你当然可以偶尔缓下脚步，寻找正确的写作风格，但请记得继续前进。每天订下适当的字数目标，就这样一路写到结尾。这就是“故事里发生了什么事”的初稿。

为什么要一直写呢？因为你的心会急着带领想象力往前，探索各种创作的可能。如果你停下来，太关注技术细节，太担心要写得完美，你可能永远找不到故事中最原创的元素，错过一条充满可能的小径或小河！就算你是大纲人，写初稿时也请像首次远征美国大西部的探险家一样，尝试各种可能。

每天你可以在继续往下写之前，修订前一天写的内容，但仅止于此。请抗拒倒回去修改更多的冲动。

你也可以使用回头技巧（请参考第十四章），但只能用来确定你站稳了脚步——用LOCK系统分析目前为止的情节。

继续写，一路写到结尾。别放弃你的计划，一定要写完你的故事。

你可能会问，如果最后我写得一团乱怎么办？

你可以开香槟庆祝了。即便是经验老道的作家，写的初稿也是一团乱。斯蒂芬·金形容他的初稿像“在二手店或跳蚤市场买的外星遗物，而且你根本不记得买过”。

大纲人写完初稿时，可能觉得小说还在掌控之中。如果你跟着大纲、LOCK系统和三幕结构走，你的情节底盘也许真的很稳固。

不过现在你有机会把情节修得更好。以下是修改情节的步骤。

第一步：沉淀一下

你的初稿需要时间沉淀。请忘了你的小说，去做点别的事。你可以在这期间尝试不同的写作方式，继续成长。写点诗、散文或社论文章，或是开始写下一本小说。你是作家，不是刚写完一本书的人。

这期间，你的初稿会在脑袋深处沉淀，许多好事都在这儿不知不觉地发生。

大约两三周后，你就可以准备开始改稿了。

第二步：做好心理准备

作家对改稿的态度大不相同。有人说："我不喜欢重写，我喜欢写完的感觉。"

其他人则觉得重写的过程就像重考期末考，每考一次，成绩就越好。

不管你是哪种人，都请做好改稿的心理准备。我的意思是，请试着让自己兴奋起来。

在你拿手稿和红笔在书桌前坐下来之前，告诉自己下列这几件事：

·依照计划改稿会让我的小说更稳健。

·依照计划改稿很好玩，因为我知道每一步该怎么做。

·改稿才能分出真正专家和自我感觉良好的门外汉的差异。

·我不想当自我感觉良好的门外汉，我想成为专家。

请记着这几件事，开始准备修改情节。

把你的小说印出来。没错，印在纸上。你必须呈现读者阅读小说的状态。

第三步：读一遍

将印出来的初稿带到安静的地方读一遍。如果你可以一口气读完，那当然很好；如果不行，也请挪出时间尽快读完。这时候别太在意细节，只要注意故事全貌跟整体感觉就好。要的话，你可以写一些简短的笔记，但试着不要停下来很长一段时间。

读初稿可用的方法

学会一套井然有序的阅读方法很方便。你不会想花时间从头一一细修每个问题。我向来用红色签字笔和几个符号，协助我在阅读时快速标记稿子：

·打钩表示我觉得这页的情节太拖沓。

·用括号框住我看不懂的句子。

·在页缘画圈，表示我觉得这段需要增加内容。

·画问号表示我认为这段可能需要删减。

就这么简单，剩下就是尽快把初稿看完。

你应该先从大问题着手，再逐渐朝小细节下手。美国作家梭尔·史坦恩（Sol Stein）称之为“检伤分类法”。依据《美国传统词典》（American Heritage Dictionary）的定义，检伤分类是一种将伤者分类的程序，其分类标准为伤者对立即医疗照护的需求，以及医疗服务为伤者带来的可能助益。检伤分类一般用于战场、意外现场以及医院急诊室等必须有效分配有限医疗资源的地方。

懂了吗？请把你的初稿当成一场灾难（这样想真的很伤自尊吧？），了解你的初稿需要特别照顾就好。使用检伤分类法，优先处理最重要的问题。

首先要问的重大问题是：我想讲什么样的故事？

等等！这时候不是早该知道我要讲什么故事了吗？有可能，但或许在小说表面之下，还有更深层的故事试着破土而出，而你在写作过程中甚至没有意识到。

斯蒂芬·金用一个很好的譬喻形容这个状况，他称之为“地下室的男孩”，也就是作家潜意识深处运作的脑袋。现在你该打开地下室的门，偷窥他们做了什么。

因此请分析你的故事，并自问下列问题：

·读初稿的时候，有哪些地方让你感到惊讶吗？你觉得原因是什么？其中有你想进一步发展的元素吗？

·角色到底在故事里做什么？他们身上还有尚未完全探讨的议题吗？

·检视拖戏的段落，因为你可能在这些段落逃避处理更深层的议

题。这些时候角色到底在想什么？他们当下的兴趣、挫折与欲望是什么？

·想象另一条情节线。如果在故事中的几个时点让情节转了弯，你的故事会有何不同？你未必要照着岔路走，但这些旁支或许有些元素可以导入主线情节。

如果你对上述问题的答案有所共鸣，请试着替你的情节写一份摘要，但加入上述问题建议的额外元素。写出两三页的情节纲要，再修改纲要，加入新的想法、角色和主题。越修改，你就越接近真正想说的故事。

接着请想想故事结构：

·你的故事自然以三幕呈现吗？

·主角的世界有马上遭到扰乱吗？

·第一道无法折返的门出现在故事开始五分之一之前吗？

·主角面临的代价够高吗？

·第二道无法折返的门有带领主角走向高潮结尾吗？

·故事节奏符合你的打算吗？如果你写的是动作小说，情节有不断前进吗？如果是角色导向的小说，每个场景的深度够吗？

·角色有明确的强烈动机吗？

·所有巧合都有先铺陈吗？

·小说一开始就有事件发生吗？你有在场景中丢入问题，并放入角色让他面对改变或威胁吗？

·时间线合理吗？

·情节发展是否太容易预测了？场景顺序是否需要重新调整？

思考这些问题保证能让你的基本情节更加稳固，现在你可以进一步处理其他重要问题了。回答下列问题时，记得一定要记笔记。

关于主角的问题

·主角令人印象深刻吗？引人注意吗？能带领读者一路走到结尾吗？主角必须仿佛从纸面上活过来，你的主角是这样吗？

·主角有避开老梗设定吗？他能让读者感到惊讶吗？他有什么特别？

·主角的目标够重要吗？

·随着故事发展，主角如何成长？

·主角如何展现内在力量？

关于对手的问题

·对手角色有趣吗？

·他的设定完整，不只是样板角色吗？

·他的行为（至少在他心中）合理吗？

·这个角色写实吗？

·他至少跟主角一样强，或比主角更强吗？

关于情节附着元素的问题

·主角和对手之间的冲突对双方都非常必要吗？

·为什么他们不能放手离开？哪些元素将他们绑在一起？

关于场景的问题

·重大场景的规模够大吗？让人吃惊吗？你可以把这些场景发挥到

极致，写得更独创、更难以预测吗？

·场景中的冲突够吗？

·哪个场景最不起眼？把它删了！于是你有了新的“最不起眼场景”，请考虑也把它删了。

·为了让故事不断前进，你还可以删掉什么？

·高潮场景是否来得太早（因为你写累了）？你能将高潮场景发挥到极致，写得更精彩吗？设下定时炸弹，让读者紧张不已？

·你需要新的小副线情节，来支撑拖戏的中段吗？

关于配角的问题

·他们在剧中的目的是什么？

·这些角色独特又生动吗？

第四步：沉思你写了什么

四处走走，想想你的初稿。小心不要撞到墙或其他人。

花五到七天来想。每天醒来，第一件事就写点和小说相关的笔记，或在日志里记些东西。然后读所有的笔记最后一次。

第五步：写第二份稿

有些作家会从头写起第二份稿，把整个故事重写一遍。有些作家则大量使用初稿的元素，复制贴上重新拼凑。你必须自行判断哪种方法适合你，但不要因为怕麻烦，就拒绝大幅重写。

想写出杰作本来就很麻烦。虽然这么说，我也想不出来有什么麻烦事做起来这么令人满意了。

第六步：精炼

告诉你一个好消息：改稿从这里开始就简单多了。写完第二份稿后，请把稿子放一个星期，然后以全新的观点读一遍。这次你要缩减或删除场景，加深角色内涵，以及加长或修改副线情节。你已经有个扎实的故事了，第二份稿能协助你精炼情节，让小说的主要元素——角色、情节、场景、主旨——完全依照你要的方式呈现。

有些老师会建议“杀掉你的最爱”。如果你很爱某句对话，那这句对话大概就太突出了。你已经无法客观判断，所以就杀了它吧，把这一句删掉。

你可能会哀求：“可是它好可怜。”

这时请用常情想一下。问问自己你的“最爱”是否有助于情节，还是会害读者暂时出戏，意识到作者的存在。如果答案是后者，你知道该怎么做：删了它吧。

第七步：润饰

终于来到这一步了。顾名思义，你要重新审视稿子，把每个元素都磨得晶莹透亮。先读一遍，专注在场景上，并自问下列问题：

·你一开始就勾了起读者的兴趣吗？

·悬疑场景是否拉得够长，将紧张感推到极点？

·哪些信息可以晚点再揭露？这样读者会越读越紧张，保证有利无害。

·故事中的惊喜够多吗？

·角色反应场景是否有深度又有趣？

·检查章节结尾的“继续读推手”。

·哪些地方可以用行动取代角色感受的描述？

·你有使用诉诸视觉、刺激感官的字眼吗？

接着再读一遍，这次专注在对话上：

·只要删掉句中几个字，通常就能加强对话。举例来说，“我不想要进到里面，因为看起来太可怕了”就会变成“我不想进去，太可怕了”。

·写对话时，请不要偏心，别把好对话都派给同一个角色。

·好对话能创造紧张情绪，让读者感到惊讶。将对话当作一场游戏，参赛者都亟欲赢过对手。

·即便是同伴之间的对话，你也能增加更多冲突元素吗？

学着爱上改稿，因为这是写作必经的过程。你每改稿一次，就能成为更好的作家，你的情节也会变得稳固许多。

▲练习一

为了体验改稿的过程，请将你正在写的两三章印成纸本。读一遍，在页缘画下下列记号：

·如果你觉得情节拖沓，就打个钩。

·用括号标出看不懂的句子。

·你觉得某一段可能需要增加内容，就在边边画个圈。也许你想拉长紧张感，或让情节别那么“断断续续”。

·你觉得某一段可能需要删减，就画个问号。这段可能是过长的解释场景，或者你“说明”太多却没有“展示”。

▲练习二

看看你手边档案的章节开头跟结尾。每章开头都能马上就吸引读者的兴趣吗？每章结尾都有促使读者读下去的推手吗？朝这个目标修改。尝试几种不同写法，挑选最好的一种。

▲练习三

还有一个方法能让你更习惯改稿：拿练习一的符号来标示你正在读的小说。如果这套改稿方式有的部分你用不惯，请试着思考为什么；如果有的部分你很喜欢，也试着去想为什么。这就是自学写作的高阶做法。

第十二章　情节模式

当你偷一名作家的点子，这叫抄袭；当你偷一堆作家的点子，这就叫研究了。

——美国剧作家威尔森·米茨纳（Wilson Mizner）

多年以来，许多写作老师都指出不少重复出现的情节模式，不过每个人提出的模式总数都不同。到底是三十六种呢？还是三种？

不管你认为有几种模式，看看不同的情节模式都对你很有帮助，至少能了解每个模式的结构。了解情节模式能协助你更清楚了解情节的全貌。

研究情节模式还有一个好处：这些模式或许能提供你崭新的情节点子。虽然说故事的技法是每位作家的秘方，但他们用的模式可不是，你在头脑风暴自己的情节时，大可借鉴各种情节模式。

你甚至可以结合不同模式，创造全新的情节类型。迪恩·孔茨写《午夜》时，就是结合了电影《天外魔花》（Invasion of the Body Snatchers）和H.G.威尔斯的小说《拦截人魔岛》（The Island of Dr.Moreau）。他把故事移到现代，再放入自创的角色，结果就如我们所见：一本冲上畅销排行榜的原创小说。

以下我列出一些常见的情节模式。这些并非所有的情节模式，不过本章介绍的模式似乎最常重复出现，表示具有跨越时代的价值。

◎远征

这可能是世上最古老的情节模式。英雄前往黑暗世界，寻找某样东西。他寻找的目标可能是一件圣物，例如圆桌骑士加拉哈德寻找圣杯的旅途。寻找的对象也可能是人。

寻找智慧或内心平静的旅程也可以构成远征情节。《麦田里的守望者》就用了远征模式——在大部分人都是骗子的世界中，一名少年寻找

在世上活下去的理由。

远征模式的基本元素

·主角在原始世界感到不完整。

·他寻找的对象一定极为重要。

·一定有重重难关阻挡主角找到目标。

·远征旅途最后应该让主角有所改变（通常变得更好）。然而失败的远征可能让主角陷入悲剧。

远征模式的结构

第一幕介绍主角，让读者看到他内心的不足，而远征旅途能补足他的缺憾。如果主角对生活毫无不满，他踏上远征的动机就不会让人信服。

《麦田里的守望者》中，读者从许多方面发现霍尔顿活得不自在。他喜怒无常、敏感，还有些忧郁。

第一幕那扇无法折返的门出现在主角踏上远征的时候。《麦田里的守望者》中，霍尔顿跟室友斯特莱塔大打一架就是第一扇门，他因此必须离开学校，前往纽约，从此展开远征。

远征故事中，主角沿途会碰到一系列的事件，将情节分成明显的篇章。大部分的篇章中，主角都会遭受挫败，这就是他面临的冲突。但随着他拼命克服每一个挑战，他就离目标更进一步，情节也得以继续发展。

《麦田里的守望者》中，霍尔顿在饭店订了一个房间，接着他在纽约市碰到一系列不同的人。他碰到一名妓女和她的皮条客，稍后又碰到几名修女。他和名叫萨丽的女孩约会，却以失败收场，于是跑去喝个烂醉。

霍尔顿的远征非常不顺利。

第二扇门通常是重大危机或挫败，或是某种发现或重大线索，将主角带进最后一幕。《麦田里的守望者》中，霍尔顿晚上来到中央公园，冻得半死，让人差点以为他要染上肺炎死了。由于担心父母批评他，霍尔顿一直不敢回家，但现在想到死期将近，他突然想见妹妹菲比。

霍尔顿和妹妹的会面带出小说的核心议题。菲比问他想做什么，他说他想成为麦田里的守望者，一个拯救小孩不要掉下悬崖的角色。

第三幕最后，菲比坐在旋转木马上的画面令人难以忘怀，而著名的最后一章则以问题作结，读者永远不知道霍尔顿有没有找到他的目标。

远征模式容易撼动人心，因为它模拟了每个人的人生旅途。人生在世也会碰到许多挑战，经历挫折或成功，但我们总会努力前进。不管你有没有发现，其实每个人都在远征的途上。

◎复仇

复仇是另一种古老的情节原型或模式。复仇模式描述了原始部落民族的生存方式：你杀了我兄弟，我也要拿你的兄弟开刀。早年的说书人或许以此启发部落成员，并拿英雄复仇的故事训练孩童。

复仇是一种痛彻心扉的模式，因此情节情绪非常激昂。

复仇模式的基本元素

·主角应该值得同情，因为复仇行为通常非常暴力。

·主角或其近亲通常不是因为犯错才受难；就算是，他们受的苦也和犯的错不成比例。

·对于复仇的渴望会影响主角的内心世界。

复仇模式的结构

第一幕介绍主角和他的原始世界。这个世界非常舒适，以至于遭到暴力扰乱时，读者能轻易理解为何主角渴望复仇。

扰乱世界的原因就是有人受难。

受难之后，紧接着会有一段煎熬期。如此一来可加强读者与主角的联结，让他们对接下来的情节保持兴趣。

受难的人可能是主角，或主角的近亲。美国作家查尔斯·波蒂斯（Charles Portis）的《大地惊雷》（True Grit）便描述一名少女的父亲遭到谋杀，她因而踏上复仇之路。

主角遭到朋友或同伴背叛（并往往被丢着等死），也算是受难。唐纳德·维斯雷克以笔名理查德·斯塔克（Richard Stark）出版的《猎人》（The Hunter）[16]就是很好的例子，后来也成为李·马文（Lee Marvin）主演的电影《步步惊魂》（Point Blank）和梅尔·吉布森主演的电影《危险人物》（Payback）的蓝本。

或者主角可能遭到陷害，必须为他没有犯下的罪负责，例如法国作家大仲马（Alexander Dumas）写的《基度山伯爵》（The Count of Monte Cristo）。

第一扇无法折返的门出现的时点，通常是主角发现谁陷害他，或想到方法如何报复害他的人。

稍早已经提过，主角的目标可能有两种：追求或逃离某件事物。在复仇情节中，主角的目标就是追求复仇，而更深层的动机则是要恢复秩序。有人伤害了主角，他希望通过复仇，可以恢复正义的平衡。

主角会面临许多阻碍，通常都由他想报复的对象一手造成。

或者对手（大仲马的作品中多达三人）可能不知道发生了什么事。主角隐藏了复仇意图，但他面临的冲突不断累积，终将揭穿他的伪装。

第二幕带出一系列的冲突，阻止主角达成目标。他可能有机会杀死对手，却因为某些阻碍无法得手。阻碍可能是特殊状况，或是另一个角色，也许是对手的同伙。

情节便来回摆荡，描述主角逐渐迈向复仇，却又不断受挫。

终于他得到了大好良机，也许有机会毁掉对手所爱之人、他的事业或他的权力宝座。这就是第二扇门，带领主角走向高潮结尾。

或者对手和他的同伙使出全力，创造出史上最大的难关。主角溃不成军，差点死掉。

然而主角熬过重大难关，重新奋起达成目标；或如上面所示，他也可能放弃目标。

有时主角能顺利复仇，让读者大快人心。

但有些时候，他也可能为了更远大的理念，例如宽恕或其他高尚的理由，而放弃复仇的目标。这时只能通过牺牲的主题来满足读者：主角通过放弃目标，反而获得更有价值的东西。他放弃对血腥复仇的渴望，转而优先关怀更远大的理想，因此重建了正义的平衡。

复仇情节非常适合探讨人性，因为每个读者都可以理解复仇的写实情绪。

到底怎么写最好呢？应该让主角通过复仇，私下寻求宇宙间的正义，还是把审判权交给正式主管机关呢？主角应该有颗宽恕之心，还是在某些情境下，宽恕其实毫无意义？

对复仇的渴望会如何影响灵魂？尤其如果复仇是主角长期以来的唯一目标？

带领读者一同走上复仇之路，便能轻易让他们读得欲罢不能。当你的基础打得够稳，主角受的苦又够惨，读者便会跟主角一样渴望复仇。

提醒你一下：写复仇情节时，往往会想把对手描写成百分百的坏人。这很正常，因为作者觉得这样能激起读者的愤怒。

然而如果你这么写，读者反而会觉得遭到操弄。所以请赋予对手迫害主角的好理由，这不但不会减弱主角复仇的动机，反而会让读者觉得小说更显真实，绝对有益无害。

◎爱情

使用爱情模式时，你可以让双方其中一人当主角，或创造平行情节线，让两人分别当主角。

《罗密欧与朱丽叶》（Romeo and Juliet）就是平行情节线的爱情故事，莎士比亚先让读者分别看到男方跟女方，接着才让他们一起出现。

主角的目标可能是捕获心仪对象的心。

相爱双方的目标则可能是排除万难也要厮守一生。

单主角的传统爱情故事中，对手可能是不愿意回应主角感情的另一方。许多爱情喜剧都走这个模式。

或者主角可能面临情敌，那情敌就是主角主要的阻碍。

如果这对恋人想在一起，他们面临的阻碍便会来自其他方面：例如双方的家人，像《罗密欧与朱丽叶》。

爱情故事的结尾可能开心，可能难过，也可能是悲剧。

如果两人最终互通心意，他们当然很开心。

如果其中一人死了，就会让人难过。

如果两人都死了，那就是场爱情悲剧了，像《罗密欧与朱丽叶》。

爱情模式的基本元素

·两人必须相爱。

·必须有事情拆散他们。

·他们可能破除万难在一起，也可能悲惨地永远分离。

·经历这段过程后，其中一人或双方都有所成长。

爱情模式的结构

依照爱情故事的类型不同，结构也有所不同。比方说，第一幕双方可能首次见面，其中一人马上爱上对方，第二幕便描述他努力想赢得对方的心。

或者双方在第一幕就互相倾心，第二幕则带出威胁拆散他们的元素，像《罗密欧与朱丽叶》。面对外力的阻挡，这对爱侣还是努力要在一起。

另一种常见的爱情故事模式，则是让命中注定的两人第一次见面时恨死对方，例如电影《非洲女王号》（The African Queen）[17]。随着故事发展，他们共同面对许多挑战，让他们逐渐被对方吸引。

简单的爱情故事中，最老套的公式通常最好：男孩遇见女孩，男孩失去女孩，男孩得到女孩。

也就是说，两人在一起之后，又出事把他们拆开。

爱情模式也很适合当作副线情节。

弗兰克·卡普拉（Frank Capra）的经典电影《一夜风流》（It Happened One Night）就是结构完美的爱情故事，值得好好研究。克拉克·盖博（Clark Gable）饰演愤世嫉俗的记者，克劳黛·考尔白（Claudette Colbert）则饰演逃家的富家千金。他在公交车上遇到她，两人一见面就交恶。不过盖博和她达成协议，如果她让记者独家报道她的故事，他就不会通报她的行踪。

于是两人有了待在一起的理由，而他们也逐渐爱上对方。

然而这时两人之间产生了重大误会。考尔白误以为盖博背叛她，她以为盖博只想报她的新闻，便回到她不爱的未婚夫身边。盖博则以为考尔白背叛了他。

这场误会让这对恋人在接近结尾时反目成仇。不过在千钧一发之际，他们解开了误会，两人又重修旧好。

爱情故事可以两种方式留下回响。如果结尾是喜剧，读者会感到希望，仿佛我们也能在真实世界中找到真爱。

如果结尾是悲剧，我们则会苦乐参半地意识到，轰轰烈烈爱过一场总比从未爱过好。

◎冒险

冒险故事也是最古老的文学类型之一。过去的读者通常一辈子待在同一个地方，只能通过冒险故事感受刺激。

这些故事也用来启发、激励读者为了群体利益进行探险。

现代读者比较不需要冒险故事吗？虽然我们可以到任何地方旅行，大部分的人仍过着一成不变的生活。并不是说稳定的生活不好，毕竟安定规律能让人安心。但偶尔我们也会猜想，如果就这么抛下生活，出外寻找冒险，会怎么样呢？

二十世纪六十年代末期有一出迈克尔·帕克斯（Michael Parks）主演的电视剧《骑士行》（Then Came Bronson）。主角布朗森抛下无聊人生，骑上摩托就这么开始流浪。

每集片头一开始，布朗森在红绿灯路口停在另一个人旁边，对方看起来沮丧又挫折。他问布朗森要去哪里，布朗森耸耸肩说："走到哪儿就到哪儿吧。"

对方可怜一笑，然后说："老兄，真希望我能跟你一样。"

然后布朗森就开始他那一周的冒险。

想写好冒险故事，就要让读者希望他们能跟你的主角一样。

冒险模式的基本元素

·主角踏上旅途。他的目的不是寻找某样事物，而是对冒险本身的渴望——他想体验"外头"的世界。

·沿途他会碰上各种有趣的角色和状况。

·主角结束冒险后，通常会对自己的内心或生活有更深的体悟。

冒险模式的结构

要开始冒险，就必须离开。因此在第一幕，作者要在主角出发寻找冒险前先介绍他，让读者短暂看到他要抛下的生活。主角对现在的世界可能有各种不满，他的不满也许来自生活命运的严重不足，例如《哈克贝利·费恩历险记》（The Adventure of Huckleberry Finn）；或主角自认为必须到世上做一番大事，例如《堂吉诃德》（Don Quixote）。

让我们看看《哈克贝利·费恩历险记》的例子。虽然马克·吐温（Mark Twain）先生在前言就警告读者别想找这本书的情节，否则会被他枪毙，但书名其实就露了馅。顽童的历险记就是这本小说的情节。

故事开始时，哈克和寡妇道格拉斯住在一起。后来他的爸爸出现，把哈克掳去他的小木屋。于是哈克装死，逃到杰克逊岛，在那儿遇见了逃走的奴隶吉姆。

吉姆和哈克划着竹筏沿密西西比河而下，开启了冒险故事的河上航行段落。后来两人不幸分开，哈克与格兰杰福德一家人踏上另一段冒险。随后他和吉姆重逢，两人又划着竹筏航行，还碰到了公爵和国王，经历了各种各样的事。

哈克的冒险故事之所以吸引人，靠的是主角独特的语气，以及沿途与他互动的生动角色。在这种故事中，每段冒险都必须能独立成一小段小情节。

写冒险情节最大的挑战，就是避免情节变得过于破碎。你不能让主角从一段冒险跳到下一段，最后却毫无改变。

因此角色转变（或至少有所自省）就很重要。跟远征模式一样，完成冒险的主角应该对人生、自我或两者有全新的见解。

◎追逐

许多人都做过被追捕的梦。我们试着逃离背后的黑影，但我们越努力，跑得就越慢，眼看就要被逮到了。不过这时我们醒来了！真是松了一口气！威胁不再，我们逃走了。

这种情绪正是追逐情节模式的基础。故事先有威胁，再来一段追逐，最终结尾则令人松一口气。如果读者同情被追的人，只要知道好人成功逃跑，读者便会松一口气。

然而假如读者与追捕方同一阵线，我们在结尾之所以松一口气，则是因为该抓的人被捕，正义得以伸张。

追逐模式的基本元素

·有人必须有迫切的理由必须逃跑。

·追捕方可能是主角或对手，但他一定有义务或偏执（或两者都有）得抓到对方。

·你追我跑的形势往往源自天大的误解。

追逐模式的结构

第一幕通常先铺陈读者对主角的同情。主角因为糟糕的意外被迫逃跑（例如电影《亡命天涯》）[18]，或是必须逃离恶劣的环境（例如监狱），或纯粹为了正确的理由做了错事（《悲惨世界》）[19]。

假如主角要逃跑，那他需要一些缺点，免得读者过度同情他。追逐情节模式通常会让主角改变，促使他更加了解自己。

有时主角是负责追捕的人，例如《大白鲨》的布洛迪警长。

追逐战通常终究需要结束，读者会清楚知道谁赢了，不过模棱两可的结尾也能让人难以忘怀。华纳兄弟的经典电影《亡命者》（I am A Fugitive from a Chain Gang）[20]结尾，保罗·穆尼消逝在黑暗之中。有人问他要如何生存下去，他转身消失前说：“靠偷。”

◎永不妥协

英国作家罗德亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）在著名诗作《如果》（If）中，称赞了不少美德，其中一项是：“如果只剩你一人保持理智，

周遭的人都陷入疯狂，还怪罪在你身上……”

有时即便大部分的人与我们为敌，我们还是必须为自己的信念而战。相较于大多情节模式，此模式的主角需要内心有极大的勇气。人都非常在意名声，永不妥协的故事之所以让人印象深刻，就是因为主角背负沉重的道德义务，令读者尊敬。

永不妥协模式的基本元素

·主角代表了社群的道德准则。

·对手比主角强上许多，并对主角的社群造成威胁。

·主角靠着启发其他社群成员而获胜。

·主角可能靠自我牺牲来启发他人。

永不妥协模式的结构

在第一幕，主角以英雄之姿出场，原始世界的人都很景仰他。通往第二幕的门出现时，主角的世界遭到对手威胁，或对手和主角正式宣战。

美国作家肯·克西（Ken Kesey）的小说《飞越疯人院》（One Flew over the Cukoo’s Nest）中，第一幕介绍了主角麦克墨菲，他安排自己进入精神病院。精神病院被护士拉契特掌控，麦克墨菲希望患者能脱离她的魔掌，但其他人都很怕她。

第一扇门出现时，麦克墨菲成功让病患假装用电视看世界棒球锦标赛。拉契特不让患者享受真正看电视的乐趣，于是麦克墨菲运用想象的力量，让大家兴奋不已，凝聚一堂。为了病人，跋扈护士和麦克墨菲现在正式宣战，两人的拉锯战就是第二幕的主要内容。

第三幕带出结局，英雄主角成为精神病院的典范，激励患者起而反抗对手，终于打败对方。

有时主角需要牺牲自己来激励众人。《飞越疯人院》中，麦克墨菲攻击拉契特，因而激励大部分自愿入院的病人离开。麦克墨菲惨遭额叶

切除手术，则感动了另一名病人“酋长”。出于怜悯，他闷死了麦克墨菲，然后拿控制盘打破窗户，逃向室外的人生。

西部片《正午》（High Noon）由卡尔·弗曼（Carl Foreman）编剧，弗雷德·金尼曼（Fred Zinnerman）导演，这也是经典的永不妥协故事。威尔·凯恩是镇上的英雄，才刚退休结婚。然而婚礼结束时，他听说州长赦免了他关进大牢的杀手弗兰克·米勒，而米勒已经搭上正午的火车前往小镇。他发誓要杀了凯恩，而且有三名枪手等着帮他。

镇民催促凯恩带着新婚妻子逃走，然而才出了镇外，他就决定他不能逃跑，因而转头回到镇上。他依然觉得他有义务保护小镇，况且他可以募集足够的人马组成警卫队，轻易打败坏人。

然而第二幕的内容却不是与杀手的冲突，而是与镇民的冲突。凯恩无法说服任何人加入他，电影扭转了永不妥协的模式，让主角的社群变成了对手。镇民希望凯恩离开，因为只要开枪就会坏了小镇与州政府的关系。每个人都有借口不想帮忙。

第三幕必须完结主角与杀手的冲突。凯恩在妻子意外的协助下，终于杀了所有的坏人。

但他和镇民的关系呢？这个故事中，英雄主角选择离开。凯恩把警徽丢在地上，一言不发跟着妻子头也不回地走了。

另一部永不妥协模式的电影佳作是《十二怒汉》（Twelve Angry Men），由西德尼·吕美特（Sydney Lumet）导演，雷金纳德·罗斯（Reginald Rose）编剧。亨利·方达（Henry Fonda）饰演一名陪审员，在谋杀案审判中，他唯一不愿投下有罪票，造成他与其他十一名陪审员对立。

冲突由此而生。我非常推荐这部电影的步调与紧张感，只要看完这部片，你就知道情节不需要很多实际行动，也能让人看得欲罢不能。你只需要热情贯彻理想的角色（这部片有十二个）就够了。

◎遗世独立

与永不妥协模式相反，遗世独立故事的主角并不追求冲突，也不为伟大的原则挺身而出。这类主角不是英雄，他不过想静静一个人罢了，然而往往事与愿违，逼他必须有所作为。

遗世独立模式的基本元素

·主角不是英雄，并不想与周遭社会挂钩，只想依照自己的道德准则过活。

·发生某件事，将主角拉进大规模的冲突当中。

·主角必须决定要不要挺身而出。

·结尾主角可能缩回他封闭的世界，或决定进入社会。

遗世独立模式的结构

许多方法都能描写非英雄主角脱离社会，宁愿依照自己的准则而活。比方说，肯·克西的小说《永不让步》（Sometimes a Great Notion）[21]中，汉克·斯坦珀就对妥协或宽容毫无兴趣。

典型的非英雄主角就像《卡萨布兰卡》的瑞克。第一幕他就说，“我不会为别人两肋插刀”。他能在卡萨布兰加开酒吧，正是因为他对战事完全保持中立。他倒是偶尔会展现一套自己的正义准则，例如一名少女的先生把钱全赌输时，他便欣然出手帮助她。

第二幕则描述各种势力冲着主角而来，逼他踏入不想面对的冲突。瑞克并不想介入纳粹和反抗军首领维克多·拉塞罗的战争，然而拉塞罗带着妻子伊莉莎来到瑞克的酒吧，伊莉莎又是瑞克过往的爱人，这时他就无法避免冲突了。

来到第三幕，主角可能继续离群索居，坚持他有不当英雄的权利，或者他会重回社会的怀抱。

《永不让步》中，汉克·斯坦珀甚至死透了都不愿回归社会，他（比着中指）的手永远成为放荡灵魂的象征。

反之，瑞克则决定重回战场。“欢迎回来与我们并肩而战，”拉塞罗告诉他，“这次我知道我们会赢了。”

◎权力

人人都为权力着迷。大多数人永远不可能握有大权，我们无法像电影《华尔街》（Wall Street）的戈登·盖柯一样，操控全球金融市场，也无法跟《教父》的维多·柯里昂和迈克·柯里昂一样，掌管庞大的犯罪集团。

但我们就爱体会掌权的感觉。

权力模式专注于主角的崛起与陨落，或是描述崛起需要付出的道德代价。我们普遍认为人无法应付权力，例如《魔戒》（The Lord of the Rings）中的至尊魔戒带有强大力量，对魔戒所有者来说却非常危险。

权力模式的基本元素

·故事开始时，主角通常处于劣势。

·靠着野心，主角增强能力，逐渐崛起。

·获得权力须付出道德代价。

·主角可能再次跌落谷底，或愿意放弃权力以重拾良心。

权力模式的结构

小说《教父》讲的是迈克·柯里昂逐渐夺权的故事（请参考第二章对这本小说结构的介绍）。

第一幕，迈克的立场是绝不涉足家庭“企业”。直到他的父亲柯里昂老大差点遭到对手暗杀，他才踏入黑帮世界。

随着迈克的影响力日渐增加，读者也看到他为了获得权力付出多少道德代价。

到了第三幕，我们看到迈克向妻子凯隐瞒谋杀妹夫的事实。他已经被权力腐蚀，而凯在小说最后一句说：“为迈克·柯里昂的灵魂祷告吧。”

至理名言

美国作家菲利浦·杰拉德（Philip Gerard）在《写一本改变一切的书》（Writing a Book That Makes a Difference）提到，“一旦你想好结构模板，在模板的框架内你反而更自由轻松，能让故事自行发展带来惊喜，因为你不用成天担心情节是否前后连贯。”

所以遵循情节模式其实能让你写作的时候更自由。以后读完一本你很喜欢的小说，请花几分钟分析情节模式，或许未来你也会想试着用用看。

◎寓言

寓言模式比较特别。寓言的情节类型五花八门，唯一共通的模式便是剧中角色都代表特定观念，故事中的事件则要呈现这些观念造成的影响。

英国作家乔治·奥威尔（George Orwell）的《动物庄园》（Animal Farm）明显是有关极权统治的寓言，而刘易斯（C.S.Lewis）的《纳尼亚传奇》（Narnia）系列小说则在探讨基督教义。

也有人把托尔金（J.R.R.Tolkien）的《魔戒》当作寓言，认为小说内容反映善与恶的永恒竞争，以及权力的诱惑。托尔金自称他的作品是神话，我认为那就是强化版的寓言。

《白鲸记》也是一本富含寓言风格的小说，书中充满了象征意象。

杰克·伦敦的《荒野的呼唤》（The Call of the Wild）也带有浓浓的寓言意味。表面上，故事主角是一只狗。这只过着文明生活的家犬遭到绑架，被送去加拿大西北的克朗代克，被迫学习生存。巴克回到野外后克服万难，不但成为狗群领袖，还变成传说中的“狗魔”。

然而故事背后则隐含着作者推崇的适者生存哲学，展现出他当时主要受到达尔文和尼采的学说影响。

不过请注意，这些作品都遵守三幕结构。只要分析这些小说，便会发现情节都满足了每一幕的要求，而且依照正确的顺序发展。这才是这些名作成功的原因。

《荒野的呼唤》中，第一幕发生在文明世界，第二幕则描述巴克在两个世界之间挣扎。到了第三幕，他终于完全融入野外。

《白鲸记》也以三幕呈现：以实玛利在陆上的生活，追捕白鲸，以及与白鲸搏斗的过程。

寓言不好写，因为读起来可能像用奇幻故事包装说教内容。如果你选择这种模式，请记住一定要好好处理本书提过的所有情节元素，让角色显得真实，而不只是代表某些概念的空壳。

▲练习一

分析几本你最喜欢的小说。你能从每个故事认出一个熟悉的模式，还是几个模式的综合体呢？

▲练习二

分析你选的小说结构，写下每一幕发生的事。

▲练习三

选择本章其中一个模式，以此为本写出新情节。这时还不用担心原创性，只要使用你想到的角色，写两三页的叙述。借此感受一下情节模式的结构。

▲练习四

重复练习三，但这次结合两种模式。

第十三章　常见的情节问题及解决方法

我告诉医生，我付不起他推荐的手术，于是他只能对我的X光开刀。

——喜剧演员汉尼·杨曼（Henny Youngman）

身为作家的好处，就是可以对自己的作品动手术。然而想要手术成功，就必须做出正确的诊断，否则稿子可能就死在手术台上了。

我很爱电影《亡命天涯》的一个桥段：理查德·金博尔医生（哈里森·福特饰演）伪装成为维修人员，混进库克郡医院。急诊室护士要他推一个孩子去动手术。孩子看起来很不舒服，金博尔压抑不住医生的本性，就看了孩子的X光片和病历表。

他发现孩子的诊断错了，于是改把孩子带去急诊室的开刀房，让他能马上获救。

这章的目的就是要提供正确诊断和立即协助。你连术前刷手都不需要就能动刀了呢。

◎问题：场景太平淡

永远都要确保场景有张力，不管是纯粹行动造成的紧张感（有坏事要发生），还是内心的紧张情绪（角色有担心的事）。

就连角色在相对沉静的场景休息时，也应该隐约透露出事情并非表面这般祥和。

热点

有些场景可能花太久才“起飞”，结果打断了小说的步调。想解决这个问题，可以参考美国作家雷蒙德·奥布斯特菲尔德（Raymond Obstfeld）在《小说家撰写场景的必备指南》（Novelist’s Essential Guide to Crafting Scenes）提出的“热点”建议。

每个场景都该有个中心桥段，聚焦在特定的瞬间或对话。如果场景没有这个热点，或许就该删掉。

在稿子上找到热点后，欧兹菲建议把热点这段圈起来，然后重读热点前的段落。这段非常必要吗？每一句都非常必要吗？请画底线标出非必要的句子。

继续往回读，直到你删掉场景高点前所有不必要的废话。

你当然还是需要保留一些内容，好好铺陈场景热点。但你会意外发现，许多段落都可以轻易删掉，而你的情节也会因此流动得更顺畅。

◎问题：倒叙处理不好

使用倒叙法时，无可避免会出现情节上的问题——为了回到过去，你打断了叙事的前进动感。如果用得不好，读者可能会感到挫折或不耐烦（更别提编辑了，他们通常不认为倒叙法有用）。以下提供几点小建议，让倒叙法能协助故事发展，而非阻挡情节前进。

必要性

写倒叙场景时（等一下我们再谈“回想”手法），首先请自问是否非用倒叙法不可，而且一定要想清楚。若选择用倒叙法提供读者信息，就表示没有更好的方法呈现这些信息。（倒叙法几乎都用来解释角色当下为何要如此行动。）

如果信息可以在当下的场景中呈现，就别考虑倒叙了。

功能

你确定非用倒叙法不可了，那么请确定倒叙段落能构成完整的场景——紧凑又充满冲突。用一系列高潮迭起的行动组成倒叙场景，别只是一股脑儿丢出资讯。别这么写：

杰克记得小时候，有次他把汽油洒到地上。当时爸爸大发雷霆，把杰克吓得半死。爸爸对他大吼大叫，还动手打他。杰克永远不会忘记这件事。

反而应该这样写：

杰克还是想起了那个汽油罐。当时他才八岁，一心只想拿罐子来玩。

没有人在家，车库就是他一个人的剧场。他高高举起罐子，像举着雷神索尔的锤子。“我是汽油之神！”他说，“我要烧死你们！”

杰克低头盯着脚下他幻想出来的人群。

汽油罐从他手中掉了下来。

杰克来不及伸手去抓，只能眼睁睁看罐子掉到地上，发出恐怖的碰撞声。罐子里的汽油流到新铺的水泥地上。

杰克赶忙把罐子立起来，但已经为时过晚。车库中央出现一大摊刺鼻的汽油。

爸爸一定会杀了我！

杰克急着四处寻找抹布，或是可以把车库清理干净的东西。

他听到车库门打开。

爸爸到家了。

这样你懂了吧。如果倒叙对叙事不可或缺，又构成完整的场景，那么只要写得好，就不会拖累你的故事。

写法

要怎么开始、结束倒叙场景，感觉才自然呢？让我告诉你一个屡试不爽的方法。

你要开始倒叙时，请在当下的场景中加入一个强烈刺激感官的细节，触动倒叙开始：

温蒂看向墙壁，看到一只丑陋的黑蜘蛛朝它的网爬去，网上粘着一

只苍蝇。蜘蛛鬼鬼祟祟动着脚，慢慢朝猎物移动，就像多年前赖斯特在温蒂身上蠕动的样子。

当年她十六岁，赖斯特是校内的风云人物。“嘿，”有一天他在温蒂的置物柜旁叫住她，“要不要一起去看电影？”

这样你就成功进入倒叙场景了。好好写，内容越高潮迭起越好。

写完之后，你要怎么结束倒叙场景？

请把焦点拉回蜘蛛带来的感官刺激（以这个例子来说，就是蜘蛛的样貌）。读者会想起稍早时出现的冲击细节，因此知道倒叙已经结束：

赖斯特在后座对她出手，温蒂束手无策。整件事五分钟就结束了。

蜘蛛已经爬到网旁了。温蒂一边看，一边感到反胃感阵阵袭来，但她无法转离视线。

小心写

写倒叙场景时，注意“曾经/当时”这个词。你可以用一两次导入倒叙段落，但一旦进入倒叙场景，就别用了。不要这么写：

马文曾经很会打篮球。他曾参加球队甄选，教练也曾说他打得很好。

当时甄选结束后，教练马上对他说：“我想让你当先发的控球后卫。”

当时马文感到非常兴奋。

反而应该这样写：

马文曾经很会打篮球。（用一次导入倒叙场景，接着开始倒叙。）他参加了球队甄选，教练也说他打得很好。

甄选结束后，教练马上对他说：“我想让你当先发的控球后卫。”

马文感到非常兴奋。

其他倒叙写法

除了倒叙场景（因为不小心可能就变成狂丢信息的无聊段落），你也可以尝试“回想”写法。

回想长度很短，让你可以在当下的场景丢入有关过去的信息。回想写法分为对话和思考两类。

对话

这个例子中，一连串对话呈现了切斯特的不良过去：

“嘿，我是不是见过你？”

“没有吧。”

“有，有。你上过报纸，呃，大概十年前？就是在小木屋杀了父母的那个小孩。”

“你认错人了。”

“切斯特·亚瑟！你父母用总统的名字替你命名，我记得报道中有写。”

思考

这次读者进入切斯特脑中，看他回想自己的过去：

“嘿，我是不是见过你？”

“没有吧。”真的吗？这家伙认出他了吗？全镇的人都会发现他是父母杀手切斯特·亚瑟吗？

“有，有。你上过报纸，呃，大概十年前？”

其实是十二年前，但这家伙已经逮到他了。该死的报纸，说什么他

嗑药太嗨才杀了父母。没人在乎父母虐待他这回事吧？这家伙也一样。

能巧妙使用倒叙场景，表示你是好作家；懂得转而使用回想手法，通常表示你是聪明的作家。

◎问题：岔路

你以为一切都计划好了，你开始动笔，故事如顶级香槟一般源源不绝畅流而出。写头几章的时候，作家往往都有这种感觉，毕竟开头总是比较简单。

也许你是大纲人，你已经确实掌握整个故事。然而写到大约一万字的时候，你却突然停了下来。你感到心神不宁，于是你离开桌前，心想可能需要喝一瓶红牛或激浪，才能重回正轨。

然而等你回到书桌前，你发现问题还在。对于故事大纲和计划要写的内容，你突然没那么有信心了。

你可能碰到岔路的问题了。

岔路是原先不在情节地图上的分岔，这是你的作家脑袋暗中提出的建议。

你该怎么办？

你有几个选择。你可以忽略这条岔路，咬紧牙关继续前进，像电影《大逃亡》（The Great Escape）的查尔斯·布朗森一样勇往直前，深信跟着计划终究能重见天日。

或者你可以跟着岔路走一会儿，因为岔路可能带你走向真正自由之处。

我建议你在计算机上开启一个新档案，或拿出空白笔记本，或一沓餐巾纸，随笔写下接下来几个场景的大纲，假装你完全不知道会发生什么事。

首先这么做：闭上眼睛，让脑中的电影播放器播出鲜明的场景。你

不用刻意努力，脑中的导播就会自行召唤角色出现。

看这段情节发展一阵子，然后停下来，记录场景中发生的事。你不需要记得很细，只要像摘要一样写下短短几行。

然后问问自己：“假如这个场景出现在我的小说中，接下来会如何发展？”

这时新的场景点子会自动出现，请用摘要记下来。你可以使用索引卡，或其他你习惯用来记点子的方法。

休息一下，出去散个步，喝了那瓶激浪。

休息完之后，请回来研究你的场景索引卡和笔记，理性分析。这条岔路建议的故事线，是否比原先的设定更新鲜、更有创意？如果是的话，请准备修改你的大纲，改道前进。

如果岔路情节有点太极端了，你可以把记下来的点子当作备案，未来自然地用进情节当中。

只要靠这个方法，应该就能解决情节停滞的问题。你的脑袋暂时走岔路去休息了一下，现在已经准备回来好好写故事了。

做重大决定之前，好好睡一觉也是不错的方法。

◎问题：为了情节抵抗角色

你一定听过作家说：“我笔下的角色就自己演了起来。”他们通常边说边带着满意的微笑。

我曾经需要暂停写作，好多了解笔下一名女律师。以下是我为她写的随笔笔记：

我是一名三十二岁的法律事务所律师。只要我抓住的东西，就不会轻易放手。我不会放弃，我不能放弃，因为我曾经输掉一个该赢的案子！我就是为了不再输另一个案子而努力！

我对人生的看法如何？我认为你必须拼死拼活奋斗，否则就会被背后的阴影吞噬。你必须不断前进，赶在阴影前面。我之所以这么想，是因为我已经顿悟了：亲爱的，人生在世只能靠自己，就这么简单。我无法忍受蠢蛋和骗子，而且我会当你的面直接告诉你。

写下这些内容，并听到角色的声音，实在助我良多。我更能掌握这个角色，因而能把小说写下去。

也别忘了作家的好朋友：脑内电影院。你心中的导播早就等不及想播一部片或一个场景给你看了，而他播的内容可能正是你需要的关键。

我不记得谁建议以下的练习了，不过这个练习很适合教你了解自己的角色，进而创造创新的情节内容。

请闭上眼睛，让角色鲜明地出现在眼前。替他盛装打扮，让他出席一场社交盛会，在那儿他会碰到一些老朋友，也会见到他的世界中最有权势的一群人。他打开门，走进宴会，然后发生了什么事？请在脑中观赏这个场景，聆听现场的声音，闻现场的味道，让场景越真实越好。

到了某个阶段，找一个人走到主角面前，把饮料泼在他脸上。

他会怎么反应？他周围的人会怎么说、怎么做？

让场景自行发展。

然后带你的角色回家，让他准备上床睡觉。他跟家里的人或他的狗讲述宴会上发生的事。他的感受如何？请深入探讨他的情绪。

写作过程中，你随时可以做这个脑中电影院练习，没在创作的时候也可以。在家准备睡觉时，问问自己你的角色现在正在做什么吧。

或许你会梦到一个场景，或隔天醒来时已经想到一些点子，可以记在床头柜上的笔记本里。

你应该早就准备了笔记本吧？

◎问题：陷入苦战

你已经写到小说中段，却越写越辛苦，你觉得你仿佛在泥巴地跑马拉松。

即便对列好大纲的作家来说，这种状况也稀松平常。有时就算做好了万全准备也不够——你放眼最近的天际，却只看到毫无生气的场景记录卡躺在那儿。

这个问题当然也会发生在不大纲人身上。没关系，这只是写作必经的过程，重点是你要怎么克服？

总共有三种解决方案。

（1）回头。首先你可以掉头。前几页的内容是否有些地方显得枯燥呢？还是没有切入重点？你是否忘了主角的目标？有些很长的对话是否只是角色在讲话，没有其他功能？

不断回溯，直到找到感觉不错的段落，回到情节还在正轨上的阶段。

接着自问这段之后的内容是否有些可以删掉，并想出比现有内容更好的场景。也许主角可以从不同的角度切入问题，或跟新角色对话，或碰上天外飞来一笔的遭遇，例如发现新东西，或接到负面消息。

花点时间头脑风暴可用的场景，好让你从现在暂停的地方继续前进。或许你会想出新点子，重新发动写作引擎；就算没有，只要休息一下，头脑也会比较清晰，能尽快回到原先的正轨上。

你也可以考虑来个一百八十度大转弯，朝相反的方向去。

我在写小说《死局》时就用过这招。当时情节出现非常枯燥的段落，怎么写感觉都不对，而我事前想好的场景都大叫着要我不要写。

我试着想象更好的场景，但脑中丝毫没有浮现任何值得记录的画面。

最后我有点急了，便回头去研究一个角色。这个角色先前濒死被送进医院，现在已经奇迹般康复。

我看着她想了一下——她躺在病床上，状况很好，然后决定她非死不可。

这就是一百八十度大转弯。我知道她可能不喜欢这个结果，但她不是作者，我才是，而我的故事正需要来个大转弯。修改这段情节后，我就一路顺利写到结尾了。

（2）跳转。在电影中，跳转指的是跳过一段时间往前。有时跳转后还在同个场景，但至少角色一定一致。

试着将场景中你写的角色顺着时间往前挪。你可以把他们移到不同地点，与不同的人接触，但一定要让他们面临某些问题，尤其是主角。

有时你可以先快转，想出一个场景，再思考怎么把现在的情节连到那个场景。先想出一个充满冲突或非常吸引人的场景，这样你的文思就会再度涌现。

等你写好未来的场景后，再回头把中间过程填满。未来场景中有些元素可以拿来用，而中间过程的元素也能纳入未来场景当中。

这就是写作的奥妙之处。

（3）随便翻阅字典。从你翻开的那一页，挑一个力道强劲的单字，再翻到另一页，挑出第二个力道强劲的单字。

接着开始写，把这两个字符串起来，活动活动你的创作脑袋。

你写的东西对小说内容有什么帮助吗？

至理名言

写作技巧大多与解决问题有关，你先写出问题，稍后再来解决。写初稿时，不要太在意你学到的技巧和建议，因为等你回头修改时，你就会注意到哪些段落可行，哪些不可行。你学到的技巧会帮你修正不可行的部分。

持续记下你学到的东西，归档在计算机中，可以随时增添。定期检视这个档案，才能真正掌握写作的技巧。

◎问题：脑袋短路

要是你的想象力突然挂掉怎么办？脑袋一片空白，系统彻底报销。你的脑内电影院闹罢工，导播宣告失踪，只能一直重播烂片。

不要绝望！每个作家或多或少都碰过这个问题，而且这个状况并非无解。以下提供几项解决方案，我保证总有一项对你有效。

（1）充电。有时候写小说就像在地狱烈火中转叉子一样痛苦，更惨的时候，你甚至觉得你连叉子都转不动了，或觉得自己就是被烤的叉子。这时你就需要充电了。

害你写不下去的原因可能是脑中的编辑，在你写作时一直嫌东嫌西。请叫他闭嘴，准许自己写烂没关系。先把东西写出来，稍后再润饰，这才是写作的黄金准则。

另一种比较讨厌的原因则是失去自信，害你觉得写在纸上的每个字都是垃圾。美国作家拉尔夫·凯伊斯（Ralph Keyes）在《写作的勇气》（The Courage to Write）中解释，这是因为你害怕“被拆穿自己是个骗子，骗出版社以为你会写书”。

不过有出版作品的职业作家当中，98%每次坐下来写新书都有这种感觉，而我从没看过剩下的2%接受采访。

这样你应该感觉好多了吧。

“没有哪个作家写作时不吓个半死，”西蒙&舒斯特出版社（Simon&Schuster）的创始人迪克·西蒙（Dick Simon）曾说，“只是有些人装得比其他人好罢了。”

先休息一天，然后依照第五章的建议，突破写作的障碍。

（2）重新体验你的场景。不是重写，而是重新体验。你曾想象身为书中角色的感觉吗？试着体会他们的感受？

现在试试看吧。其实不难，只要化身演员就行了。

通常我写完一个场景后，我会回头尝试体验角色的情绪，演出我创造的角色。几乎每次我“扮演”角色时感到的情绪，都会促使我加长或改变场景。

你也可以在脑中一段一段鲜明地想象场景。像电影一样播放每个场景，但你不是坐在剧院的椅子上看，而是身在场景中，其他角色看不见你，但你可以看到他们，听见他们说话。

加强体验的过程。让事件发生，让角色自由发挥。如果你不喜欢他们的反应，就把场景倒带，让他们换个方法重来。

看看场景的开头。你怎么吸引读者？你是否花太多时间描述场景设定？通常较好的方法是从事件中间开启场景，稍后再慢慢描述设定。

看看场景的结尾。你用什么方法诱使读者读下去？下列选项都适合当作场景结尾：

·做重大决定的瞬间。

·糟糕的事刚发生。

·预感有坏事快要发生。

·展现强烈情绪的时候。

·提出无法马上解答的问题。

继续改善每个场景，你的小说很快就会发展出令人难以抗拒的特质了。

（3）想起你的愿景。你的小说到底想表达什么？超越情节的框架后，这个故事对人生有何批判？小说如何呈现你对人生的愿景？每个故事都有意义，每个作者也有想说的话。

美国小说家约翰·加德纳（John Gardner）于《论道德小说》（On Moral Fiction）写道：“我认为现在好坏艺术之差，就在于优展示艺术家都深深秉持真诚的心，在作品中创造值得追求的生活愿景。”

所以你创作的目的是什么？如果只是为了钱或名声，你就错失了创作重要的火花，反而达不到这两个目标。多想一些。

我不是要你改变世界。假如你的小说能将读者传送到另一个世界，也是不错的目标。毕竟每个人都需要放松，而好的娱乐作品能让读者发泄压力。不过请先自问哪些事物让你感动，然后把这些元素放进小说，作品的娱乐价值就会大幅提升。

想想你身为作家的愿景是什么，你的愿景必须让你感到兴奋。你可以把愿景写成宣言，用一段话总结你当作家的希望和梦想。定期重读你的愿景，偶尔修改一下，好反映你的成长。请必定写下一些能启发你的话语。

你的启发必须与世界紧密相连——你对世界的观察，世界对你的影响。“我真的认为要当作家，”作家安·拉莫特曾说，“你必须学着尊敬世界。否则你要写什么？你生在世上做什么？让我们把尊敬当成对世界的敬畏，对我们所在的世界抱持开放的态度。”

如果你能忠于对世界的敬畏，你的书必然就充满了意义。这不仅是写作的良方，也是生活的良方。

▲练习一

列出你碰到的主要情节问题，请读过你作品的朋友给你一些意见。将最严重的问题摆在前头。利用你从本书和其他地方学到的技巧，确定练习计划，加强你在这些方面的写作能力。

▲练习二

从你的书架或图书馆找出一本你觉得不成功的小说，重读一次，记下到底为什么不成功。你会怎么改进？如果你不确定，请参考写作教学的书，直到找到答案为止。作家就是要这样磨炼才会成长。

第十四章　关于情节和结构的建议与工具

只要给我们工具，我们就能把工作做好。

——丘吉尔对罗斯福，一九四一年

我的邻居约翰热爱改装车辆。整整四年，每个周末我就看他顶开一辆小古董车的引擎盖，在那儿敲敲打打，希望有天能去参加赛车比赛。我老觉得改装车子很辛苦，但约翰就是很爱。他说："我喜欢研究车子怎么运作，怎么样能跑得更好。"

终于，命运中的那一天到了。约翰把古董车挂到拖车上，开去加州索格斯，准备第一次试驾。那天晚上他回来时，我问他开得怎么样。他说："引擎报销了。"

"噢，真可惜。"

"不会啊，这下我可以研究为什么引擎坏了。"

于是他又敲敲打打了一年。然而约翰清楚知道他在做什么，他的工具堆满整个车库，而他知道每样工具怎么用。等到他第二次开古董车进赛车场时，车子表现棒极了。现在他比赛还有厂商赞助呢。

这期间，约翰一直都在做他热爱的事。

我们都热爱写作吧？因此我要提供你一些工具和建议，让你能用来强化情节。请把我的建议变成你的资产，开始建立自己的工具库。

然后开始敲敲打打吧。

◎展示和说明

史前时代伟大的故事家"山顶洞人欧葛"八成第一个提出了小说致胜的黄金准则：只展示，别说明。

至少这条规矩感觉老早就存在了，几乎在每个小说写作工作坊、每

本小说写作教材中，都会出现这句话。因为欧葛说得没错，这条准则很有用。然而新手作家最常面临的问题之一，就是不了解这项写作技巧。假如你希望作品能在读者心中异军突起，你就必须掌握展示和说明之间的差异。

两者的差别很简单：“展示”就像看电影中的场景。你只看到银幕上的画面，角色通过动作或对话，来展现他们的个性和感受。

反过来说，“说明”则直接告诉你场景或角色心中发生了什么事，感觉就像重述电影内容给朋友听。

还记得电影《侏罗纪公园》（Jurassic Park）当中，新到公园的角色第一眼看到恐龙的场景吗？观众亲眼看到恐龙前，我们先看到他们瞪大眼睛，张着嘴巴，呆站在原地看着眼前不可思议的生物。

我们只需要看到他们的表情，就能了解他们当下的情绪。观众并没有听到他们脑中的声音，因为看他们的表情就懂了。

写小说时，你也可以描写：“马克瞪大眼睛，嘴巴张得老大。他试图呼吸，却吸不到气……”读者马上可以感受到角色的情绪。

这样比平铺直叙说明“马克既震惊又害怕”好多了。

哈米特最懂

史上最棒的“展示”小说就是达希尔·哈米特写的《马耳他之鹰》。靠这本作品，哈米特新创了名为“冷硬派”的推理小说形式。哈米特的写作风格便是将情节描写得宛如银幕上播放的电影（所以他的小说非常适合翻拍成电影）。

书中有一段，主角萨姆·斯佩德的搭档迈尔斯·阿切尔刚遭到枪杀，他必须安慰搭档的遗孀。她冲进萨姆的办公室，扑到他怀里。萨姆受不了她哭，因为他知道她八成在装。

哈米特大可这样写：“女子哭着扑进斯佩德怀里。他受不了她哭，他受不了她这个人，他只想逃出去。”

这就是在说明了。但看看大师哈米特选择怎么写：

他问道："你通知迈尔斯的弟弟了吗？"

"有，他今天早上来过了。"她的嘴抵着他的外套，加上她抽抽噎噎的声音，话都糊成了一团。

他又皱起眉头，低头不着痕迹地看了手腕上的手表一眼。他用左手环着她，手掌搭着她的左肩，袖口往上卷到完全露出表面。已经十点十分了。

这不是好看多了吗！读者看到斯佩德偷瞄手表，因而知道他对女子展现的悲痛情绪一点也不同情。这画面能给读者带来更强力的冲击。

这一小段过后，寡妇问道："噢，萨姆，你杀了他吗？"

哈米特没有说明斯佩德的感受，而是这么写：

斯佩德直瞪着她，眼睛都要凸出来了，他消瘦的下巴掉了下来。他抽回手臂，退到她够不到的地方。他怒目瞪着她，然后清清喉咙。……斯佩德尖锐地笑了一声："哈！"接着走到拉上厚重窗帘的窗边。他背对着她，透过窗帘看向中庭，直到她开始走过来。然后他猛然转身，走到桌边坐下，手肘撑着桌面，双手握拳托着脸，直直看着她。他泛黄的眼睛在眯起的眼睑下闪闪发亮。

避开要命的条列法

我不打算批评卖了数百万本书的畅销作家，但有时我觉得美国小说家厄尔·斯坦利·加德纳（Erle Stanley Gardner）写某几本派瑞·梅森系列小说时，写得有点太急了。（他当然写得很急，他大部分的作品都用口述的。）以下是《闪光的手指》（The Case of the Fiery Fingers）第五章的开头：

这起小小的偷窃案居然需要陪审团审问，显然害得地方副检察官哈利·塞布克非常不悦。他每句话、每个动作都展现出他的不满。

派瑞·梅森则完全相反，面对陪审团表现得彬彬有礼、公正、论理

清晰又开朗坦白。

只因为作者这么写，读者就能真的感到梅森彬彬有礼、公正、论理清晰又开朗坦白吗？当然不可能。我们不只需要条列式的形容，还要看到这些特质通过行为展现在纸面上。在梅森著名的交叉诘问场景，贾德纳确实会详细描写，只是他时不时就会偷懒一下。

◎连续剧技巧

大学时我曾经病了好几个星期，几乎只能成天待在我和另外三人共租的公寓里。为了“杀”时间，我开始看连续剧。当时住对面公寓的几个女孩刚好迷上《我的孩子们》（All My Children），她们开心地告诉我所有角色的背景故事，让我可以马上跟上进度。

我真的马上开始看，而且很快就看到无法自拔。

我发现我不想回去上课，因为我不想错过任何一条情节线。

然而等我不只看了几个星期，而是看了几个月后，我开始深深感到有些挫败。虽然我还是离不开电视，我却渐渐意识到一件事：剧中没有一件事会完结！每条故事线总是一直持续，不断加上转折、灾难、新发现和冲突！这样下去永远演不完了！哈哈哈哈！

而且每出连续剧都能同时发展多条故事线，先用吊人胃口的画面或大发现暂停一条情节，跳到另一条情节线，而这条情节稍早也是用同样方法暂停。接着在进广告前，留下超大的悬念画面，再跳去别的情节线。

成千百万的观众就这样看得欲罢不能。

所以你要怎么编自己的情节？请记得几件事：

（1）不要太快完结事件。通过问问题和延后提供答案，你可以维持过程中读者的兴趣。

（2）如果情节允许，请在读者意犹未尽的时候切去另一个场景，再用同样的方式跳离这个场景。

◎情节笔记

这是我从苏·格拉夫顿那儿学到的点子。她每天开始写作前，都会先写笔记，以随笔的方式，一边打字一边跟自己“对话”。

以下是我替《更好的荣耀》（A Greater Glory）这本小说写的笔记。这个故事发生在十九世纪末的洛杉矶，是以年轻律师基特·香农为主角的系列小说之一。书中出现的人物包括名叫麦洪尼的强力对手、灵媒、不讨喜的惠特尼夫妇。基特的客户名叫楚门·哈克。

好，阿詹，基特要跟麦洪尼对质了。会发生什么事？

这栋房子很恐怖，让人备感威胁。麦洪尼看起来像美国老牌演员查尔斯·德恩（Charles Durning）。现在是一九〇五年，他五十五岁，所以他在一八五〇年出生。等到一八六七年，他十七岁的时候来到美国纽约，开始累积势力。他这次的威胁跟以往有何不同？他先展现爱尔兰人的魅力，接着又变得冷酷如铁。他提到自己的爱尔兰背景，基特则谈起自己的父亲。

他叫保镖进来。或许惠特尼夫妇买通了保镖，要他去找灵媒？

要是麦洪尼死了，结果在降灵会上，灵媒告诉麦洪尼的寡妇说凶手是楚门·哈克？原来灵媒替惠特尼夫妇做事，他们只希望儿子不要娶楚门的女儿。

最后我在故事中用了一些笔记的内容，但没有全用。写作过程中，情节当然会持续进展改变，但每天记下的笔记几乎都能提供给我新的素材。

◎雷蒙德·钱德勒之持枪男子绝招

美国小说家雷蒙德·钱德勒（Raymond Chandler）是冷硬派推理小说大师，他有一招可以克服“废话情节”。假如他写的故事开始拖戏，他就会把一名持枪男子丢进那个场景。每个角色都会很意外，而且大家都必须反应，因而创造必要的助力，推动情节前进。

这个方法很棒，因为通常作家规划太详细或太努力控制故事流向时，就会卡住写不出来。这时只要加入一点惊喜，就能逼出新的想法和联结。最后你可能还是删了持枪男子的部分，但至少他促使你用全新的眼光去想情节。

你当然不用真的增加持枪男子的角色，只要加入意外元素即可：邮差送来一封电报、警铃突然大响、狗狗咬人、主角被开除。

一旦发生意料之外的事，就能协助你突破当前的困境。

下次你写到卡住的时候，请快快列出接下来可能发生的事。这些点子一定要出乎意料，不可事前想好，必须自然浮现在脑中。

选择最有创意的点子，然后开始重写，边写边让情节自行开展。不要马上解释意外的内容，稍后再解释。

◎第二章大翻转

有次我在作家论坛开小说写作课程，我读了一名学生的稿子开头，她的文笔不错，但故事开头只在刻画一名摇滚巨星的内心世界，简直无聊透顶。终于过了十页，情节进展到摇滚巨星开始戒毒，因此深受折磨。故事终于有了动感，而且让人目不转睛。

我说：“小说应该从这儿开始。”全班同学也都同意。然而这位学生表示，她的写作评论小组说开头一定要先提供那堆信息。

请记得：有时候评论小组的建议未必正确。

先前已经提过，有时候小说从第二章开始比较好。

没错，直接砍掉第一章，从第二章开始。稍后必要的时候，再丢入第一章的信息就好。

劳伦斯·布洛克在《文学写作》（Writing the Novel）一书中，提及他写《死神反间计》（Death Pulls a Doublecross）时得到的启发。“若从第二章开始，小说开头就能直接切入进行中的事件。故事因此有了动感，有事情发生。”除此之外，读者也会对剧中立体角色的背景感兴

趣，作者便能稍后慢慢解释。

为什么这个方法有效？因为小说头一章通常包含太多解释段落。作者这时还不知道情节要如何发展，便习惯用描述和铺陈塞满小说开头。

然而第二章通常是行动场景，充满动感，马上能吸引读者的兴趣。第二章鲜少解释，因此也替事件增添了一抹神秘感。

·随便挑一本小说，翻到第二章。你会感兴趣吗？

·把你的小说头两章颠倒过来。

·必要时修改新的第一章，让情节维持合理。

·考虑把原先的第一章完全删掉，在稍后的情节中自然提供解释。搞不好你会发现根本不需要解释。

◎回头检查技巧

小说最好的段落往往写于满腔热情的时候，当你把心中的书评踢到一边去，放任想象力奔驰，你就能写出令人兴奋的创新内容。然而到了一个段落，你还是必须回头看看你写了什么。

以我的经历来说，最好的回头时机是写完第一幕的时候。如果是剧本，大约在三十页前后；如果是小说，则大概在二到十章左右。当你感觉已经写到故事的主要冲突，那第一幕就写完了。

这时你就该回头检查，因为第一章奠定的基础将负责推动整个故事。如果基本元素不够稳固，可能就没有足够的动力撑完整本小说，所以花点时间写好第一章绝对值得。

回头检查技巧要点

以下简单介绍本技巧的基本要点：

·凭着热情写完第一幕。

·把稿子晾在一边几天，再回来检查。

·回头重读第一幕，看看你写了什么。把自己当作第一次读的读者。

分析你写的内容，自问下列问题：

·这样够了吗？

·我还需要什么？

·我能预期接下来的故事都充满冲突吗？

·我喜欢主角吗？

·我会迫不及待想继续写剩下的部分吗？

·如果不会，为什么呢？我能更改哪些部分，以让我提起兴趣呢？

做出决定，然后一口气把剩余的初稿写完。

◎反预测

我们已经累积了好几个世纪的故事，而二十世纪以来的故事产量更是迅速暴增——书、广播剧、电影和电视剧都有所贡献——以至于现在读者对情节发展越来越有概念。他们大老远就可以预见陈年烂梗出现。

你的目标就是要骗到他们。

但是该怎么做呢？

你要写跟读者预测相反的情节，也就是“反预测”。

让我解释给你听。首先，你先想好场景或情节，写下首先浮上脑海的点子。这个点子八成早就有人用过，因为你跟你想讨好的这群读者没什么不同。

我们的脑袋自然会先想到老梗，所以你最先想到的点子大概都很老套。

接着请再列出三、四或五种其他点子，花时间头脑风暴一下。

比方说，你现在写的场景中，丈夫冲进家里，发现妻子与他的好友在滚床单。他会怎么做？

你的答案可能是：他走进卧房，拿枪把他们两人都杀了。

这种发展我们早看过了，很老套，读者一定会猜到。你要怎么加入一些反预测元素？

头脑风暴一下丈夫的反应吧。除了老梗，他也可能：

·跟好友打招呼：“嘿，好久不见。”

·一句话不说转头又走出去。

·冲刺从窗口跳出去。

我脑中闪过的是第三个选项。我把这个主意写下来，边写还边想是不是太夸张了，况且要是他摔死了怎么办？

这时我才意识到，这可能正是读者不会想到的反预测事件。你居然让看似主角的角色突然死掉？

真有意思。

而且他真的死了吗？

太有意思了。

每次写到主要转折点时，请提醒自己列出各种可能发展。你可以在定大纲时就开始列，或边写边列。不管怎么样，你都能让情节焕然一新。

◎如何显著改善情节编排技巧

国际象棋选手为了增进技艺和排名，每天都会花一定时间练习，练习内容都经过特别设计来增强注意力和技巧。

舞者会花无数小时练习舞步，好加强表现。

精英部队更是会拼命训练，直到每个指令都变成反射动作。

我还可以举出许多类似的例子。所以写作怎么会是例外呢？

有一套写作练习你可以独自进行，而且练完可以大幅提升情节编排能力。然而跟所有有效的练习一样，做起来非常耗功夫。

不过投入八到十二个星期的练习后，对于写作一定会有显著的贡献，我可以保证。

请依照下列步骤训练：

步骤一：挑选六本与你的作品类型相同的小说，不管读过或没读过都可以。我刚出道开始做这套练习时，我会去二手书店，横扫惊悚小说区的平装书。

步骤二：定好这八到十二个星期的练习时程表，才能按表操练。你必须留时间先把六本小说读一遍，接着依照以下的说明，花大约十二小时分析这些作品、做笔记，最后你还需要六个多小时来反思。

步骤三：读第一本书。放轻松去读，并站在读者的角度来看。等你读完，请花一天想想这本书。你喜欢吗？你觉得感动吗？角色让人印象深刻吗？情节紧凑吗？你觉得有些情节拖沓吗？思考这类问题，并简单记下答案。

步骤四：接着读第二本书。读完后，同样花一天想一想，跟步骤三一样自问这些问题。

步骤五：用同样的方法把每本书读完。

步骤六：回到第一本书。这个步骤需要用到索引卡。一一读过小说的每个场景，每一章可能有超过一个场景，请以场景为单位来练习。在第一张索引卡右上角记下“第一张”，这样如果不小心把卡片打散了，还能排回正确的顺序。请用索引卡记下每个场景的信息：场景设定、叙事角色、两行的场景摘要，以及场景类型（行动、反应、铺陈、深化等）。场景结尾让你想继续读吗？为什么？

步骤七：每本书都重复同样的步骤。现在你应该有六沓索引卡，分别列出六本小说的每个场景。收好这些索引卡，因为它们很珍贵。未来写作时，你要不时重新检视这些卡片，详细做法请看下一步。

步骤八：随便挑一沓索引卡。快速翻阅卡片，阅读所写的信息，想起那个场景，然后换下一张。你几乎等于在脑中快转播放一部电影。用这个方法读完这本小说的情节，将之深深刻在记忆里。

步骤九：如法炮制读完其他五沓索引卡，这时你脑中应该对情节有了全新的澎湃感受。现在只剩最后一步了。

步骤十：挑一沓索引卡依顺序排在地上，将卡片分成三幕。利用本书第三章的内容，找出开头、中段和结尾必要的几个桥段，以及构成两扇无法折返之门的场景。有空的时候，也拿其他几本小说的索引卡练习。

现在你可以大肆庆祝了。假如你依照这十个步骤练习，你就能超越其他百分之九十九的新手作家。他们大多需要通过实际尝试和失败，才能了解情节编排的技巧。当然，实战经历若能增进技艺，那也没什么不好，但是你花十二个星期学到的能力，同样的新手可能要花好几年才能累积起来。

◎反转“来复枪原则”

俄国剧作家安东·契诃夫（Anton Chekhov）提过一条著名的情节编排原则：如果第一幕开始时，墙上挂了一把来复枪，那剧中某处一定要用到这把枪。他的意思其实就是：如果你铺了梗，稍后梗一定要收。

我觉得把这条原则翻转过来，对作家反而比较有用。也就是说，如

果稍后在故事中，你要用来复枪当作推动情节的重要元素，那你最好在第一幕就把枪挂在墙上。

这就叫埋梗，你在写作的任何阶段都可以开始埋梗。

或许写到高潮结尾时，你决定要让主角能从手表里变出喷火器，一路烧出重围。假如你想这么写，你就必须在稍早的情节中把梗埋好。

每部007系列电影当中，Q的功能就是负责埋梗，他会给邦德看下次出任务可用的各式玩意儿。通常观众会忘记其中几样，直到邦德被绑着脚踝倒挂在一池食人鱼上面，这时他会变出必要的玩意儿，顺利脱身。观众可以接受这样的发展，因为他们会想起稍早Q和邦德的场景。

当然梗未必要埋得这么明显，你也可以很早就埋好梗，再慢慢计划稍后怎么利用。

我的基特·香农系列小说设定在二十世纪九十年代早期的洛杉矶。我研究时代背景时，发现柔道一度非常盛行，尤其女性常练柔道当作运动。于是我让基特报名柔道课，但没有刻意强调。不过稍后她用了柔道技巧对付一名想吓阻她的高大拳击手，如果事先没有埋梗，这段就不合理了。

◎水牛奔腾技巧

你无法控制一群奔腾的水牛，它们一旦出发就不听指挥了。你只能骑上马，拼老命快马追着它们跑。

然而你可以影响疯狂水牛群大致的前进方向。只要跟在牛群旁边，一面挥鞭一面大喊，就可以掌控牛群要往哪儿跑。你不用计划它们的步伐、确切的行进路线，只要让它们差不多往得州跑就好了（假如那是你的目标终点）。

所以每天你坐下来写作时，就放任思绪奔腾，让想象力尽情嬉闹，别妨碍它们。你只要偶尔轻轻挥鞭，让它们朝你的目标方向前进。大部分的时候，你就看它们跑就好。

◎你的作家笔记本

创作小说时，你可以将手边小说的信息依序整理在作家笔记本里。有了这本笔记本的好处，就是你“没在写作时也可以写作”。开始动笔到写出完稿的过程中，你都可以在作家笔记本中记笔记或增加信息。

你可以自行替笔记本分区，将笔记本调整成符合你的风格。以下是我自己分的五大类：

（1）情节点子。我用这区记录有关情节的笔记。正式动笔前，我会在这区随意记下情节发展、转折还有重大场景的点子。

我们想到点子的时间往往很怪。不过当你想到的时候，请赶快记在这区，稍后再来思考怎么用。这样就算你手边没有计算机（或稿纸），也可以继续写小说。

（2）角色。我用这区记录主要角色的描述，以及每个人的基本信息。我想知道他们的动机是什么，在故事中希望得到什么，最关心什么，过去有哪些事件影响他们。

我也会列出所有主要、次要角色可用的名字。取“听起来像真的”的名字很重要。创造名字其实很简单，只要随便挑一份报纸，逐一阅读报道找名字就行了。记得将姓与名分开列表，很快你就能列出一堆可用的名字，将来可以省下很多时间。

写作碰到瓶颈时，请翻开笔记本这一区，检视主要角色的资料。问问自己：“这些角色真的想要什么？为什么他们达不到目标呢？”想通了就能继续写下去。

（3）研究。作家做研究的方法各不相同，有人喜欢等到写完初稿，再看哪些段落需要进一步研究，有人则在开始动笔前，就花大量的时间研究。（据说詹姆斯·米切纳每写一本小说，平均都会先读两百本书。）至于我呢，则是这两种方法都用。

不管你怎么研究，都需要有地方记录研究结果。近来有了网络和电子邮件，你可以快速搜集资料，请养成习惯把研究结果归档到作家笔记

本中。做研究的附加好处是能提供情节点子，你可以将新想法写到点子或情节区，真正活用这本笔记本。

（4）情节摘要。把你真正写的内容记录在情节摘要区。每写完一章，就用一两句话摘要内容，然后在下方复制贴上那章的头一二段，接着空一行，再贴上最后几段。每一章都记得记录，并定期印成纸本，归档到作家笔记本中。

情节摘要能协助你检视一路走来的轨迹，促使你思考每天的写作方向。有时候你可能迷失了情节走向，这时你可以重读整个故事的摘要，通常就能聚焦思绪，想出重回正轨的点子。

等你终于写完初稿，情节摘要就会成为故事的完整大要，引导你开始写重要的第二份稿。

（5）问题。好作家总是不断问小说相关的问题。这些问题可能针对情节（这里能发生什么意外事件？）、角色（莱尔需要什么技能，才会做建筑模型？）、研究（美国联合服务组织的女服务员在一九四三年穿什么衣服？），或其他你能想到的主题。把问题都记在笔记本里，随着你找出问题的答案，你的故事质量也会越来越高。别忘了，好作品靠细节，而问问题能让你想出必要的细节。

再说一次，作家笔记本的好处是让你没动笔时也可以“写”小说。如果睡前把笔记读一遍，你甚至睡觉时也可以写小说。除了从政以外，还有哪份工作可以边睡边做？

◎基本情节建议

以下提供一些特殊类型情节的建议。创作时，请先了解所选类型的传统，再加入一点新意。

推理小说

虽然不少知名推理小说作家都宣称写完初稿才知道凶手是谁，但我怀疑有更多作者从案发场景开始编排情节，一路倒回去慢慢铺陈。

你可能先从情节编排的基本功开始，例如规划场景或角色。你也可能想到一个模糊的情境，因而激发了想象。

但摸索一阵子后，请试试看：想出你的凶手是谁，他的动机可能是什么，然后建构出他犯下的复杂谋杀或重案。把案子设计得生动、复杂又真实，在脑中清楚看到画面。有些作家甚至会制作小布景或画图，真实呈现场景的样貌。

这时你就可以思考情节中要丢入哪些线索，要把哪些角色当成嫌犯了。

或者你想蒙着头直接写也可以，那就相信劳伦斯·布洛克吧，他曾说如果他写作时都不知道凶手是谁，他很确定读者读的时候也猜不出来。（但别忘了他有好多本小说起了头却从来没写完。）

惊悚小说

推理小说和惊悚小说有什么不同？基本上，读推理小说就像走迷宫，读者串联起一条条线索，试图拼凑发生了什么事。

惊悚小说则比较像有把虎头钳逐渐掐紧主角的脖子，剧中的事件越来越紧迫，将主角逼进绝境，而虎头钳正握在对手手上。

故事发展到一个段落，主角便必须击败对手。为何不从这个场景开始编排情节呢？先建构出主角和对手之间的最终高潮战役，尽可能写得充满创意。

这样你就有写作的目标了。最后等你写到结尾时，你可能决定更动场景细节，但至少先想好结尾能指引你写作的方向。

也别忘了动机。赋予对手反抗主角的动机，解释他为何要与主角决一死战。

文学小说

创作文学小说时，作者通常最在意氛围和质感。何不先想想你希望给读者最后留下什么印象？想想作品的余韵。也许可以通过最后的画

面、叙述或对话，来创造你想留下的感觉。

你甚至可以替感觉谱上音乐。找一首歌或一段电影配乐，这音乐在你心中激起的感受，跟你希望读者获得的感受类似。一边编排情节，一边播这音乐当背景；如果你是不大纲人，就边听音乐边写吧。

爱情小说

爱情小说的目标就是要撮合恋人，所有情节都绕着这个目标打转。爱情小说除了描述恋人在一起，其实两人分离的时刻也很重要，尽量拆散两人才能制造紧张和挫折感。

我所谓的在一起，指的是永远在一起。如果你笔下的恋人在故事中段就在一起，那就必须发生事件再把他们分开。

因此编排情节时，你可以想想有多少方法能阻碍男女主角在一起的欲望。

写爱情小说很容易陷入窠臼，所以请努力加入新鲜的元素。角色背景很适合插入原创内容，你可以赋予角色独一无二的黑暗秘密。限制往往是最浪漫的选择。想在一起的角色被迫分开的时间越长，最后的浪漫结尾就越甜蜜。

切记，露骨的性爱描写已经过时了。

实验性小说

实验的本质就是要尝试新事物。当你凭着实验冲动写完初稿，请先把稿子搁一个月。一个月后回来读初稿时，请假装你是一名穷学生，只有一点钱能买一本书。从头读起，看你会不会想买这本书。或许你可以增添一些情节，让小说的结构更稳固，情节更好看。

不过这是你的实验，如果失败了，至少你知道这个写法行不通。所有成功的发明都是由失败累积而来的。

稍早我说过，实验性小说顾名思义会违背情节常规和结构。然而你还是可以自订一套写作规范，协助你写出最独创的内容。

如果你想写实验性小说，我可以提供你的疯狂脑袋一个建议——雷·布莱伯利说：“每天早上我一起床就会踩到地雷，这颗地雷就是我自己，接下来我得花一整天捡起炸碎的碎片。”

他的意思是，你的故事元素就卡在脑中，晚上会脱离你的控制到处乱飘。你早上起来时，越快开始动笔，就越可能在完全清醒时捕捉到睡梦中飘走的点子，就像抓到逆流而上的鳟鱼。

最好的办法是一起床就先写上十到二十分钟，不要停下来思考你在写什么，写就对了。这些就是炸碎的碎片，等一下再捡起来就好了。

科幻和奇幻小说

创作科幻小说及奇幻小说的有趣之处，就是什么事都可能发生，但这也是这类小说的陷阱。你必须同时努力证明书中世界的“规则”，又要将这些规则自然融入情节。

当背景设定感觉只是作者天外飞来一笔，结果非常突兀，小说就不好看了。

写出好情节的原则在这儿也适用。请强调LOCK元素，一项一项好好发展。

也就是说，主角有魔法或可以使用先进科技还不够，他本身必须是完整的角色。请在科幻元素以外，赋予主角一段丰富的人生。

此外，科幻和奇幻小说最适合用来阐述作者的想法。你可以创造一个不存在的世界，来表达你对当今世界的看法。正因如此，很多作家习惯把陈述自我想法当作故事中心，而忽略了情节，这就大错特错了。

不要迷失在自己想象的宏大愿景中。回归基本，规划好情节，你的故事才会受惠。

我试着学习小说写作技巧时，最开始读的一本书是布兰达·尤兰写的《如果你想写作》（If You Want to Write）。这本激励人心的作品中，尤兰提出惊人的主张：“每个人都有天分，都很独特，也都有重要的话要说……只要说实话，只要每句话都发自肺腑，人人都很独特。但

说的话一定要发自真正的自我，不是他认为应该伪装成的自我。”

我当时相信这番话，现在也还是相信。有了规划情节和结构用的工具，你就能将自己独特的声音注入小说，真正感动读者的心。

祝你的写作生涯一帆风顺。现在开始吐露真心吧。

▲练习一

随机挑选本章介绍的两个方法，马上用在你的作品上，并评估成效。

▲练习二

挑一个（你不熟悉的）小说类型，写一段这类小说的情节摘要。这个练习可以加强你的情节编排能力。

▲练习三

随着你学会越多新技巧，请建立自己的写作工具和技巧档案，尽可能累积记录学到的内容。每隔一阵子，请替你收集的技巧写一句短大纲。什么是短大纲？就读法学院时，我习惯把上课内容整理成大纲，再依照大纲列出短大纲。准备期末考时，我大多依赖短大纲，因为能在最短时间内读完要考的内容。

假设你在读格雷格·艾尔斯的《寂静游戏》，一开头就会读得欲罢不能。于是你随手记下你注意到的写作技巧，例如你可能记了：第一人称视角小说可用主角的情绪吸引读者，例如格雷格·艾尔斯的《寂静游戏》开头——

安妮在我怀里猛然一扭，指向人群。

“爸爸！我看到妈妈了，快点！”

我没有看，也没有问她在哪里，因为安妮的妈妈七个月前就过世了。我静静站在队伍中，看起来跟一般人一样，只不过滚烫的泪水开始刺痛我的眼睛。

等你收集足够的写作工具，请开始依照情节编排、角色、描述、对话等类别分类。这时你就可以开始列短大纲了。上述的例子我会归在“情节编排类”，放在子标题“开头”下面。我的短大纲如下：

·情节编排

·开头

·第一人称叙述时，用情绪吸引读者

对我来说这就够了。如果我忘了短大纲的意思，我就会去翻主要大纲来提醒自己。

附录一　清单：全文重点

◎情节

·情节会自然产生。你最好了解情节的重要元素，并学会如何掌握。如果你决定为了创作自由，要忽略这些元素，至少你也知道你在做什么。

·情节的基本元素可简称为LOCK，代表主角、目标、冲突和冲击结局。

·读者通常通过主角才会对故事产生兴趣。

·你可以利用认同、同情、喜爱和内心冲突等手法，创造读者关心的主角。

·主角要有目标，才有出现在故事里的理由。目标可分为两类：取得事物（信息、爱，等等）或逃离事物（法律、杀手，等等）。主角的目标一定与他的生活命运息息相关。

·冲突意指主角和对手之间的对战，负责推动情节的主要段落前进。对手应该跟主角一样强，甚至比主角更强更好。

·商业小说的冲击结局会解答所有主要问题，且多半主角会攻克难关，因而让读者心满意足。文学小说的结尾则较模棱两可，但读者一定要被结尾带来的感受慑服。

◎结构

·三幕结构非常稳固，永远不会害你走错路。三幕指的是故事开头、中段和结尾。只要故事以三幕结构展开，读者就能较快进入状况。

·故事中的角色是开头的重心。开头的切入点是主角，作者应该尽快让读者与主角之间产生联结。

·开头也要介绍故事中的世界，奠定小说的风格、带出对手，并说服读者读到中段。

·中段的重点是冲突，描述一系列主角和对手的战斗。中段必须加深角色之间的关系，让读者持续关心主角，并铺陈结尾的最后决战。

·最好的结局会收完故事中每条情节线，告诉读者最终决战的结果，并留下余韵。

·第一幕开始不久后（开头），必须有事打乱现状，让读者觉得角色面临威胁或挑战。扰乱事件不需要很严重，只需要暗示问题即将来临。

·主角穿越“无法折返的门”，进入中段的冲突。这段转折必须让人觉得主角非得进入第二幕的冲突不可。

·第二幕到第三幕的转折是第二扇无法折返的门。这扇门通常是重大线索或发现，或是严重的危机挫败，将情节导向结尾高潮。

◎情节点子

·激发情节点子的方法五花八门。重点是你要规划固定的头脑风暴时间，练习想出许多主意，不要自我设限。稍后再从众多点子中挑出最好的。

·想办法让角色、背景设定及情节元素更独特，借此培养情节点子。

·你一定要对这个故事有热诚，觉得情节有潜能，又能精准定出情节目标，才开始动笔。

◎开头

·开头的首要目标是吸引读者。

·利用开场白、行动、预告、态度、外框故事或序章来引起读者兴

趣。

·注意不要以沉闷的说明段落开头。先写动作，稍后再解释。

◎中段

·撼动人心的情节中，主角身边总是笼罩着死亡的威胁，不管是实质、精神上或职业生涯上的死亡。

·附着元素能将主角和对手绑在一起。假如主角只要放弃行动，就能解决问题，读者便会质疑为什么他不放弃。

·责任往往是情节的附着元素，有可能是职责（警察办案）或道德责任（母亲拼命救小孩）。若限制角色无法离开某地，地点也能成为附着元素。

·小说的基本节奏是“行动，反应，再行动”。通过控制这三种桥段，就能控制小说整体的步调。

·在中段提高角色要付出的代价。代价可能与情节、角色和社会有关。

◎结尾

·小说有三种基本结尾：主角达成目标；主角没有达成目标；读者不知道主角是否达成目标。

·主角可以达成目标，却以负面结尾收场；或者没有达成目标，却以正面结尾收场。

·牺牲是许多结尾常用的强力元素。

·有些结局着重主角必须参与的最终决战，有些则专注于主角必须做的最终决定。

◎场景

·场景是构成小说的基本单位。

·桥段是场景中更小的单位。

·小说场景共有四条和弦：行动、反应、铺陈和深化。

·行动是商业小说常见的主要和弦。行动场景包含场景目标、冲突，以及主角面临的后果（通常不太妙）。

·反应场景让读者看到角色的情绪反应，减缓叙事速度，提供反思的时间。文学小说较专精于这类场景。

·铺陈可用短场景或桥段呈现，提供读者了解稍后场景所需的信息。

·深化技巧就像调味料，偶尔用来替故事添加风味。

·替场景加入引子、紧张程度和推手。场景开头的引子能吸引读者的兴趣；场景必须有一定的紧张程度；场景结尾要以推手促使读者读下去。

◎复杂情节

·想替情节增加层次，可以想想故事的主旨、意义或“价值”。用副线情节、象征和主题来呈现故事主旨。

·将长篇情节分成段落，每段都套用三幕结构，但等到最终结尾才完结所有问题。

·角色弧线描述主角经历的重大转变，因此能替情节增加层次和深度。

·想办法让情节影响角色的理念、价值观、主导态度和看法。

◎情节编排手法

·世上作家可分为两类：不定大纲的人（不大纲人）和定大纲的人（大纲人），但两者分别也有许多类型。

·不大纲人享有随兴自由的优势，但事后改稿很花功夫，也会浪费时间在没用的岔路情节上。

·大纲人一开始虽然很安心，但写作过程中可能会只因为不符合大纲，就牺牲了颇具潜能的情节发展。

·尝试不同的情节编排方式，直到你找到自己喜欢的方法。你可以在写作生涯中不断尝试。

·小说有不少常见的情节模式（例如远征、复仇、爱情，等等）。你可以借用模式，再加入自己的特色，或结合两种模式。

◎改稿

·尽快写完初稿，然后把稿子放着沉淀一下。

·首先以读者的角度读一遍，只做少量的标记或修改。用记号标记，稍后再回来检讨。

·接着分析故事。这是我想讲的故事吗？还是表面下有另一个更好的故事？

·然后分析结构、主角、对手、附着元素、场景和次要角色。

·细想分析的结果，写成笔记，然后动笔写第二份稿，再修改这份稿。

·最后润饰稿子，特别注意场景开头、场景结尾和对话。

·只要身为作家，请不断累积你的写作技巧工具。作家的自我教育永远不该停止。

附录二　撰写你的封底文案

◎步骤一：填入小说的相关信息

主角名称：

主角职业：

第一扇无法折返的门：

对手：

为何主角和对手对立？双方面临的代价分别是？

主要冲突发生在何处？

故事问题是什么？

你希望读者的“感受”是什么样的（毛骨悚然、发人深省或激励人心，等等）？

◎步骤二：随笔写三十分钟

先别管顺序或遣词用字，只要记住步骤一的每项元素，随笔去写。不要停下来纠正自己，尽情将文字投注到纸面上。

◎步骤三：修改

审视你写的内容，挑出你很喜欢的段落，然后排出一定的顺序。慢慢来没关系。你可能想要再写一点，或只要修改已写的内容。你决定就好，但一定要写得开心。

以下是一份简单的模板。这不是唯一的制式写法，但可以教你文案需要的三个段落：

第一段：开头先写主角的名称和现况：

___是一名___，他___。

用一两句话描述主角的背景，以及他所在的世界。

第二段：以“突然”或“然而”开始，然后填入将主角推进第二幕的主要转折点/第一扇门。用两三句话描述第二幕的内容。

第三段：以“现在”开始，写一个描写行动的句子（以戴维·默莱尔替《失散的过去》（Long Lost）写的文案为例：“现在布莱德必须与揪心的谜团奋斗。”）。或连续提出几个问题：“茉莉能得到她的遗产吗？还是她会遭到无以名状的致命力量阻挠呢？这些事件会摧毁蒙太鸠家族吗？”

自我激励的结语

为了鼓励自己，你可以在最后加上纯为宣传的结语：《蒙太古家族》是美国文坛闪亮新秀的惊世处女作，保证能掳获您的心，让您读得欲罢不能。

◎步骤四：修饰

现在你可以修饰文案成品，添加最后一抹风采。等你开始写作或编写大纲，撰写书底文案的过程会让你受用无穷。成品字数应该介于两百五十到五百字之间。

（全书完）

[1]讲述主角米奇·麦克迪尔进入法律事务所的故事。事务所有五名律师接连死亡，米奇认为五人死因不单纯。此外，他也发现事务所实为当地黑道家族掌握。

[2]费金是《雾都孤儿》（Oliver Twist）中的角色。威尔金斯·密考伯、乌利亚·希普、裴果提和巴切斯是《大卫·科波菲尔德》（David Copperfield）中的角色。郝薇香小姐是《远大前程》（Great Expectations）中的角色。

[3]帕修斯为希腊神话角色。雅典娜将盾牌送给帕修斯，协助他击败女妖美杜莎。

[4]《正午》为一九五二年的西部电影，主角为即将卸任的小镇警长，必须独自面对即将前来寻仇的杀手。《九霄云外》为一九八一年的科幻惊悚电影，主角为木星卫星的警长，因为揭露了卫星上的贩毒问题，而必须独自面对对手找来的杀手。

[5]《瘦子》为一九三四年的推理小说，主角为已退休的侦探，被迫偕同妻子去调查一起谋杀案。《穿墙猫》为一九八五年的科幻小说，描述时间警察寻求作家主角和一名神秘女子的协助，寻找一台失踪的人工智能计算机。

[6]《飙风战警》为美国一九六五到一九六九年播出的电视影集，描写两名特务办案、拯救总统、揭发重大阴谋的过程。节目制作人自称此作主角是“骑马的邦德”。

[7]《道林·格雷的画像》（The Picture of Dorian Gray）是爱尔兰作家王尔德（Oscar Wilde）于一八九一年出版的小说。贵族青年格雷因为贪恋自己的美貌，因而许愿希望自画像能代替自己老去，以永葆青春。

[8]《马耳他之鹰》为达希尔·哈米特于一九二九年出版的小说，描述侦探斯佩德的办案过程。本作反派想将一尊昂贵的黑鸟雕像占为己有，然而他派去劫持雕像的手下个个起了贪念，不愿交出雕像，让事件越来越复杂。

[9]《午夜》是迪恩·孔茨于一九八九年出版的小说，讲述科学狂人沙德克将小镇居民改造成超级人类，却因实验出错害镇民一一化为嗜人野兽，小镇警察则拼命掩盖事实。《天外魔花》为一九五六年的美国电影，讲述加州降下外星花粉，花粉长成的果实产出与当地居民一模一样的人，具备本人的记忆个性，只缺少人类情绪。《拦截人魔岛》是H.G.威尔斯于一八九六年出版的小说，描述莫洛博士于小岛上通过外科手术改造各式动物，将它们变成怪物。

[10]艾文·弗莱切是乔治·麦唐纳笔下十一本《古灵侦探》小说的主角。弗莱切是一名报纸记者，因缘际会被卷入查案的工作。他玩世不恭，看似做事不认真，但对于追求真相却很执着。

[11]艾维斯·柯尔是罗伯特·克莱斯笔下十六本侦探小说的主角。他是一名强悍又不按牌理出牌的私家侦探，却对漫画和迪士尼卡通情有独钟。柯尔奉行极高的道德标准，对于受虐妇女、小孩特别关心。

[12]《死者请说话》开头时，主角大卫以为妻子伊丽莎白遭到连环杀手谋杀。然而结尾时，大

卫发现伊丽莎白并未死亡，而是在父亲协助下逃到国外，躲避杀手的追击。最终伊丽莎白回到美国，重新与大卫开展新的人生。

[13]这是崔莎喜爱的棒球投手汤姆·葛登投完比赛最后一球时会做的动作。

[14]金西·米尔虹是苏·格拉夫顿二十三本小说的主角。在系列作品中，她的职业从警察转为保险公司的调查员，随后才转为私家侦探。她曾结过两次婚，并陆续与多名角色发展出恋爱关系。小说系列初始，米尔虹以为世上已没有家人，后来才找到亲戚，并逐渐学习与他们相处。

[15]斯宾赛是罗伯·派克四十本小说的主角。斯宾赛曾参与朝鲜战争，他本为拳击手，后来才成为私家侦探。

[16]《猎人》为唐纳德·维斯雷克于一九六二年出版的小说。主角帕克是一名职业罪犯，擅长持枪抢劫。他加入犯罪集团，却遭到同伙背叛，不但没有拿到钱，还差点惨遭毒手。

[17]《非洲女王号》为一九五一年上映的美国电影。女主角萝丝是在二战期间德属东非传教的英国传教士，男主角查理是替她运送物资信件的粗犷的加拿大船长。两人一开始互看不顺眼，但在行驶非洲女王号前往攻击一艘德国巡逻舰的曲折过程中，两人逐渐互有好感，结尾更共结连理。

[18]《亡命天涯》为一九九三年上映的美国电影。男主角有天回家发现妻子惨遭杀害，但由于没有凶手闯入的证据，主角又是妻子保险的受益人，因此被当作杀妻凶手逮捕。搭乘囚车前往死刑场时，车上囚犯群起逃狱，主角便跟着逃走。

[19]《悲惨世界》的主角尚万强因为姐姐的孩子挨饿受冻，而去偷了几块面包给他们吃，却因此被捕入狱。

[20]《亡命者》为一九三二年上映的美国电影。主角因抢劫而遭判刑十年，他逃狱之后，女房东发现他是逃犯，便以此要挟与他结婚。后来主角为了心爱的女人要与妻子离婚时，妻子便把他送交警局，害他再次入狱。主角再次逃狱后，决定离开爱人远走他乡。

[21]《永不让步》为肯·克西于一九六四年出版的小说。斯坦珀一家经营伐木公司，汉克为家中长子，意志坚强、个性强悍，极具领袖风范。

中国将成为未来领袖还是沦为世界三流？

约瑟夫·奈　理查德·库珀　劳伦斯·萨默斯　巴尼·弗兰克
杰弗瑞·弗兰克尔　尼尔·弗格森　迈克尔·桑德尔

哈佛经济学笔记3：

中国挑战

美国国家智库谈中国关键问题

陈晋 / 著



中华工商联合出版社

版权信息

哈佛经济学笔记3：中国挑战

作者：陈晋

出品人：徐潜

责任编辑：邵桄炜

责任审读：郭敬梅

责任印制：迈致红

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊发行

目　录

版权信息
推荐序
自序
第一章 只有中国才能让中国变慢
第一节 “与中国一起工作，不要遏制中国”
1.约瑟夫·奈认为美国对中国应有的策略
2.约瑟夫·奈看全球实力在信息时代的分布
3.中美之间的关键问题
（1）美国在走衰败之路吗？
（2）中国会超过美国吗？
（3）美国的民主政治还有希望吗？
第二节 换角度思考中国通向世界领导之路
1.美国经济学家理查德·库珀看中国与世界
（1）从国际体系的角度思考国际问题
（2）中国经济走向世界的代价：接受世界范围的检查
（3）成为世界领导的两种办法
（4）应该如何理解“美国霸权”
（5）中国在五个领域里应该努力的方向
2.萨默斯离开奥巴马政府时的政见：政府和精英阶层的不正当关系
3.弗兰克尔区别人民币的国际使用与国际化
4.艾黎波看中国经济前景：高通胀还是硬着陆？
第三节 弗格森看中美关系的趋近与背离
1.弗格森眼里的“中美国”：密不可分，却难以为继
2.弗格森对话金融人士：美国和印度走得更近
3.中国的崛起可能会戛然而止
第四节 傅高义用“东亚模式”解读中国经济
1.傅高义眼里的邓小平与中国改革
2.“权威模式”与“自由发展模式”
3.为什么美国政府和媒体总是批评中国不够民主
第五节 思想文化的视角：七旬杜维明从心所欲不逾矩
第六节 商业的视角：中美关系寻求超越
第七节 中国是如何影响全球治理的

第八节 中国需要一个好的体制
第九节 中国不会对国际游戏规则发动革命
第二章 中美关系与亚洲区域格局
第一节 亚洲一些国家在中美关系中扮演的角色
第二节 亚洲内部机制和体制的整合还远远落后于欧盟
第三节 新加坡这个城市国家的历史与成就说明了什么？
1.最年轻、任期最长的总理
2.李光耀与共产党的关系
3.新加坡与马来西亚的关系
4.一个小国家怎么会有四种语言
5.李光耀在多大程度上是中国人
第四节 新加坡的外交立场
1.前外交部长杨荣文其人
2.中印重现世界舞台
3.全球实力向东方转移
第五节 印度大使是这样“攻关”的
第六节 日本新首相上台后的美日关系
第七节 新世界观下的美国未来外交政策
第三章 沦为世界三流的欧洲国家
第一节 欧元危机：人力与天性的较量
1.欧元的未来：增加赌注还是趁早认输？
2.欧元区的五种“离心力”
（1）经济衰退深化，债务负担加剧
（2）金融系统流动性衰竭
（3）德国疲于救助，默克尔腹背受敌
（4）政治动荡，前途未卜
（5）机制被践踏，信誉被摧毁
3.救助与不救助的成本比较
4.克服“离心力”的5种办法及其利弊
（1）债务减免与重组
（2）更大的防火墙和官方救助
（3）上收银行监管，中和各国债务
（4）欧洲央行保底
（5）欧元贬值
5.早知如此，何必当初
第二节 德班气候变化会议：半瓶子满还是半瓶子空

1.德班气候变化会议的结果
2.斯达文斯定义德班会议的“成功”标准
3.理查德·库珀定义发展中国家的根本立场
第三节 金融改革法案引起多方激战
1.美联储前行长格林斯潘反对大规模金融改革
2.理查德·库珀质疑格林斯潘
3.众议院议员质疑格林斯潘
第四节 萨默斯辩论泰勒：财政刺激政策是否帮助了经济复苏
1.萨默斯陈述正方观点
2.泰勒陈述反方观点
3.双方辩论
4.双方总结发言
第四章 美国怎样赢得未来
第一节 政府要创造一个有可能产生卓越的环境
1.新世纪的竞争是笼络人才、重新建立组织关系的竞争
2.奥巴马：美国不仅仅是世界地图上的一个地方，而是世界的一个灯塔
3.美国要变得更有竞争力
第二节 奥巴马总统在“不可能”中寻求“可能”
1.《美国就业议案》出台背景
2.奥巴马：让制造业回归美国
3.财政和货币刺激政策能抵制经济本身固有的规律吗？
第三节 辨析收入两极分化
1.绝对自由派观点
2.经济学家与社会学家同台对话
3.权衡“公平”与“效率”：萨默斯的“中庸之道”
4.库珀的看法：收入的正当性与遗产税
第四节 新技术对美国能源安全的影响
第五节 政府在支持新能源中的局限性
第六节 奥巴马国情报告：均衡跨国税制，鼓励企业返美
1.为总统竞选奠定基调
2.国内政治氛围：求同存异，顾全大局
3.经济长期愿景：建造可持久的美国经济
4.企业与就业：均衡跨国税制，鼓励企业返美
5.教育培训：加强教师培训，控制学费增长
6.移民政策：在全世界招揽人才
7.能源与环境：坚持开拓新能源

8.公共投资：翻修公共设施，重振房地产业
9.政府与市场的界限：不再为“大而不倒”的公司埋单
10.财政纪律：奥巴马投选民所好
11.国会山上的分歧：结束相互拆台的局面
12.外交国防：成绩喜人，仍需努力
13.再次呼唤顾全大局、齐心协力的团队精神
第七节 全民医疗的美好愿望与冷冰冰的法律之间的矛盾
1.全民医疗的美好愿望与冷冰冰的法律之间的矛盾
2.第一天法庭辩论：这个案子有无审理的必要
3.第二天法庭辩论：原告被告针锋相对
4.第三天法庭辩论：奥巴马医改法案还能保留多少
5.最高法院出人意料的判决
第八节 美国的民主政治对美国内外政策到底有怎样的影响
1.美国共和党全国大会：5个中心思想
2.美国民主党代表大会
（1）回应共和党的种种指责
（2）前总统克林顿再展风骚
（3）奥巴马牧师般的呼唤
3.总统辩论，唇枪舌剑
（1）第一场辩论：奥巴马相形逊色
（2）第二场辩论：奥巴马由被动变主动
（3）第三场辩论：在相同中寻找差异
4.前总统候选人点评2012年总统大选
第九节 奥巴马：在全世界招揽人才，建造可持久的美国经济
第十节 打破一种均衡到达另一种均衡谈何容易
第五章 经济学的不确定性和局限性
第一节 2011年诺贝尔经济学奖获得者讲演
1.诺奖委员会不确切的颁奖理由
2.萨金斯的获奖讲演：以史为鉴
3.西莫斯的获奖讲演：让数据说话
第二节 2012年经济学诺奖浅析：市场机制设计理论与实践
1.两名微观经济学家获奖
2.什么是机制设计
3.罗斯：设计机制的工程师
第三节 博弈论专家鲁本斯登对经济学博士生的建议
第四节 “占领哈佛”：“占领华尔街”运动进入曼昆讲堂

第五节 “占领哈佛”运动中的双方立场
1.抗议者立场：校园里的标语及宣传册
2.再看收入差距：合理的是否应该存在
3.校方立场：平衡大学追求“言论自由”的目标和“保障人身安全”的责任
第六节 哈佛经济系里的“黑羊”：马戈林批判主流经济学
1.哈佛经济系里怎么会有一只“黑羊”
2.马戈林被“占领哈佛”运动邀请公开讲演
3.评论马戈林的讲演
后记

推荐序

《哈佛经济学笔记3：中国挑战》是陈晋女士在《哈佛经济学笔记》（2010年出版）和《哈佛经济学笔记2》（2011年出版）之后又一倾心之作。作者延续了前两本书以客观报道为主、主观评论为辅，以观点思路为主、数据细节为辅的总体风格，进一步将视角拓展到经济学以外的领域，如美中关系、美国与其他国家关系和美国内政等。从这本书中，我们可以看到美国专家学者关于美国多边外交关系、全球实力在信息时代的重新分布、人民币国际化等热门敏感话题的各种观点。

作者对很多美国专家学者的观点没有简单堆砌或断章取义，而是在自己消化后解读，为读者系统梳理出来。美国人对中国经济最近30年的快速发展到底怎么看？他们有什么担心？他们害怕中国超过美国吗？他们有意遏制中国发展吗？大国关系的历史会怎样影响未来？亚洲一些国家在中美关系中扮演着怎样的角色？新加坡这个以华裔为主的城市国家的历史与成就能说明什么问题？中国文化与西方文化怎样才能真正开展对话，而不是在“求同存异”的掩护下各说各话？读者可以在本书中找到作者对这些严肃问题的思考与答案。

作者的出发点是从美国哈佛大学这个文化重地观察世界动态；落脚点是希望中国人能真正了解美国社会及其政经世界——不仅仅包括美国的外交，还有美国的内政。美国人怎样看待和解决（或者说对付）自己的问题？美国国会通过的国家医疗保险法案为什么会一波三折？美国最高法院在国内事务中有怎样举足轻重的意义？美国精英怎样看待金融改革法案和收入两极分化的国内顽疾？每四年一次的总统大选和每年一次的总统国情报告在外人看来就像例行公事的大型表演，除了形式以外还有什么内容吗？美国的民主政治对美国内外政策到底有怎样的影响？美国在哪些方面是一盘散沙？在哪些方面又能同心协力，拧成一股绳？这本书对这些问题都有很好的回答。

这本书中也有关于欧洲目前困境与经济政策的讨论，对欧元危机、欧元区进退两难的各种原因的系统讲解；对哈佛大学经济学家萨默斯与其反对派斯坦福大学经济学家泰勒就2009年美国财政刺激政策效力唇枪舌剑的公开辩论的精彩描述等。

从这本书中，我们还可以看出哈佛大学包容的人文环境。2011年秋在“占领华尔街运动”的影响下，哈佛校园掀起了一场“占领哈佛”的运动。哈佛官方怎样在言论自由和保护学生人身安全之间权衡并巧妙地化险为夷？以编写《经济学原理》教科书而闻名的曼昆教授如何对待参加罢课游行的学生？哈佛大学怎么还有支持学生运动、并在“占领哈佛”运动主办的讲坛上公开讲演的经济学教授？这位教授怎样看待经济学主流思想与时代潮流的关系和知识分子的作用？博弈论教科书作者鲁本斯登如何看待自己领域里的形式主义和表面文章？对即将走上就业市场的年轻学生有什么建议？哈佛法学院的批判法学代表人物昂格尔教授怎样突破现有的法学框架而独树一帜？在互联网时代，我们怎样才能打破体制层面的条条框框，而真正实现思想和技术的创新？这些重要议题在这本书中都有具体讨论，相信读者读后会深受启发。

改革开放三十多年，中国人出国工作、学习和旅行的机会越来越多，中英文俱佳的人才也越来越多。但从某种角度说，陈晋女士比其他人更能够帮助在太平洋彼岸的我们真正了解美国政经世界和高等教育。她17岁离开北京，在美国完成大学和研究生学位，有扎实的数理背景和强烈的求知欲。如她在《哈佛经济学笔记》前言中自我介绍所说的那样，她曾经一心要学好数理化，是因为偶然学习了经济学，又是因为偶然成为一名记者。无怪乎每个章节都有很强的逻辑性。又如她在《哈佛经济学笔记2》的前言中所说，她希望能像优秀的小说家，写哪个人的思想就像哪个人的思想。无怪乎每个章节都有淋漓尽致之感。

陈晋女士从美国的角度出发，报道了美国精英阶层对中美关系、中国经济发展的观点和态度。她在《哈佛经济学笔记2》的后记中坦陈，她写的书“不但出自一个记者的手笔，而且还是一个没有中国社会经验的记者之作。‘一张白纸’的好处是没有城府、没有偏见，最大限度地保持客观中立。至于这张白纸上的图画是不是最美的，还要靠读者自己评判”。正因为如此，陈晋的作品是我们了解美国精英和社会动向的一个很好的捷径。

最近几年宋鸿兵写的《货币战争》系列在中国风靡一时，在非小说类畅销书中名列前茅。陈晋的作品没有直接反驳《货币战争》中的种种阴谋论，但她所勾勒和呈现的世界与《货币战争》描写的火药味十足、险恶多端的阴谋世界，可谓对比鲜明。陈晋笔下的世界相对更加安静祥和，当然也有矛盾冲突，但书中对这些问题都进行了比较中立和客观的

分析和讨论。如果真实世界能够像陈晋的书中描述的那样运行，那么这些矛盾冲突就能够被化解，不至于成为灾难。对我们生活的这个世界，每个人看法不尽相同，但不能否认陈晋的世界令人向往。这是陈晋的书所体现出的人文关怀。



北京师范大学学术委员会副主任

国务院研究室宏观经济研究司原司长

中国社会科学院研究生院教授

2013年8月于北师大

自序

在哈佛燕京图书馆旁边会议室的墙上挂着一副对联：心理东西本自同，文明新旧能相益。这句话精确地概括了这本书的主旨——突破语言文化的障碍，以心灵间的息息相通为起点和终点，构建一个相互理解、安定祥和的世界。在这个世界里，有孜孜不倦的精神追求和发自内心的尝试探索；有艰巨如山的挑战，也有百折不挠的努力；有针锋相对的辩论，也有冷静深入的分析；有领袖的高瞻远瞩和雄韬伟略，也有普通人的生活琐事和精打细算；有知识的积累与传承，也有思想的创新与求变。有紧张，也有松弛；有沉重，也有明快。这个世界里的不同色调相映成趣，熠熠生辉。

与前两本《哈佛经济学笔记》相比较（2010年出版的《哈佛经济学笔记》和2011年出版的《哈佛经济学笔记2》），这本书中的经济学分量较轻，只在第三章《沦为世界三流的欧洲国家》有所提及。同经济学一样，经济政策领域里也充满了不确定性和局限性：欧元危机中由于多种离心力和向心力相互作用而导致的经济政策摇摆不定，矫正气候变暖的两种不同的市场机制路径，美国金融改革，以及美国经济学家对2008年金融危机后财政刺激政策影响的争论等，都令人在思考经济政策何去何从。

我的这本书把侧重点从经济学转向一个日趋明显的大趋势：中国的经济实力已经显著提高，在世界上的地位越来越高，作用越来越大。任何学者都不可能钻进学术象牙塔，而忽略这个大趋势。这个趋势影响深远。研究应该怎样全面客观地看待世界格局的变化，减少摩擦冲突的可能，增进相互理解与合作，是本书的初衷与目的。

在中国的对外关系中，最重要的就是与美国的关系。中美作为世界上两个最大的经济体，相互渗透和依赖的程度前所未有，但在合作中也有竞争，在友好中也夹杂着历史遗留下来的互不信任。经济学家萨默斯（其背景和观点详见《哈佛经济学笔记》第二辑《萨默斯讲全球化》）说："两三百年后的历史会证明，中美关系比冷战结束和伊斯兰国家间的矛盾更有可能成为最重要的历史事件。中美之间的关系需要很多沟通、理解、谅解和信任。只有这样，才能避免最糟糕的结果。"

怎样加强双方的理解和信任？我愿意为此尽绵薄之力。“中国与世界的关系”这个大题目已经被中国的有识之士谈得很多了。例如，以社会人类学家费孝通在20世纪90年代中后期提出的“文化自觉论”和“文化主体性”为指导的“中国文化论坛”，由甘阳主编、三联书店出版的“文化：中国与世界新论”丛书（20世纪80年代后期和2007年两轮），以及2009年由北京大学国际关系学教授潘维主持的有关“中国模式”的研讨会等，都把有关中国主体性的知识表述作为基本诉求，都是从中国的视角看待中国与世界的关系，而不是从外国的视角把中国作为客体的知识表述。当然，近年来也有很多外国的国际关系专家和经济学家的著作被翻译成中文出版，但那些书籍大多只代表一家之言。

我的前两本书（《哈佛经济学笔记》《哈佛经济学笔记2》）集外国百家之言，为中国人了解外国人对中国的看法提供了一个窗口、一个捷径。这第三本书也不例外，力争全面、深入、系统地反映外国专家学者对中国的看法。“全面”意味着包括不同侧面、不同领域——美国法律专家、美国国际关系专家、美国国际经济学家、英国历史学家、美国的中国问题专家、美国企业的代言人、资深与年轻记者等众多视角。“深入”意味着对这些人物和领域长期不懈地跟踪与积累。“系统”意味着不断章取义，不仅仅依靠半小时或一小时的简短采访，而是尽量把他们对中国的看法放在他们各自广阔的学术视野和世界观里。这就形成了本书第一章《只有中国才能让中国变慢》。

其中，在哈佛大学任教的英国历史学家弗格森对大国之间关系的看法有些悲观。应该指出的是，并不是所有谙熟历史的专家都悲观，再相似的历史阶段也有很多细微的不同。美国原国家安全顾问、国际政治专家基辛格在他的《论中国》一书中（2011年出版）回顾了第一次世界大战的历史之后，总结道：历史不是简单机械地重复，因为人是有主观能动性的，人们可以有意识地去改变历史的自然趋势。如果认为一切都已经由历史决定了，那就是历史束缚论、历史虚无主义。

而历史客观主义——从历史中吸取经验教训以避免重蹈覆辙，有一定的积极意义。有人批判历史客观主义，认为历史客观主义是不犯错误、自我保全的掩护伞。哪里有不犯错误的圣人呢？不能因为害怕犯错误就不创造历史。我的想法不尽相同。学习和研究历史不仅仅是为了从个人角度明哲保身，还为了保持和巩固国家和天下的稳定与发展。历史的确是需要创造的，束手待毙就太消极了。所以基辛格倡议，中美两国

要携手共建横跨太平洋的21世纪，这不是一个零和游戏。其实，弗格森的用意也是让中美两国有意识地克服不利于安定的想法、做法，避免进入恶性循环的轨道。基辛格的倡议就更加积极主动了。无论如何，大家的目的是一样的。

报道这些美国专家（个别人是英国人）对中国的看法，不能脱离美国的社会氛围和政治气候，否则我们怎么知道美国人不是用双重标准对人和对己呢？正因为美国人相信法制和民主，这些“双刃剑”才在美国国内时常掀起轩然大波。总统领导的政府执行机构不但不能为所欲为，而且连看起来合情合理的政策主张都很难变成现实。2010年美国国会通过的旨在把没有医疗保险的1/6的美国人纳入医疗体系，同时又控制医疗成本的新医改法案《病人保护和经济适用法案》（PPACA），被26个州政府联合起来告上最高法院。本书继《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》之后跟踪记录了这个法案2012年在最高法院的险胜过程。比联邦政府的法案遇到州政府的法律阻挠更常见的，是联邦政府每年提交国会的财政预算的审批过程。美国财政预算几乎每年都因为国会议员争吵不休而一拖再拖——争吵的内容不一而足，从预算项目的分配到自己限制自己的债务上限额度，再到是否应该完全取缔这个上限等，以至于美国联邦债务时而面临违约，或者联邦政府面临干脆关门的危险。美国国会的权力和法律对程序正义的保护可想而知。

美国人怎样看待他们自己社会里的挑战可以代表他们的价值取向和国家特征一事呢？这在奥巴马总统的讲演中有集中体现。奥巴马不但不能显示出对民主法制的不耐烦，而且还要赞扬国父先贤们的智慧：那些美国建国文件所代表的精神让美国的机制根深蒂固、经久不衰。奥巴马只能真诚地呼吁美国人民及其民选代表齐心协力、共渡难关。他的讲演可能由于多种原因没有什么实际效果，但其中渗透着：反暴力、反欺压、保护人权的价值观；鼓励创新创业的热情；无论种族肤色、家庭背景、年龄尊卑，永远可以重新开始、实现自我的信心和能量；明天一定比今天更美好的乐观主义精神。这些永远令人钦佩和向往。美国对中国的外交政策和总体态度只有被放在更大的美国价值观和文化背景的框架下，才能被更全面、确切地理解。这就是本书的第四章《美国怎样赢得未来》。

在国家间关联度日益高涨的今天，任何国家都无法脱离世界大气候而独善其身。仅仅有美国的视角还不够，我们还需要“走出去”，看到更

大的世界。萨默斯在一次记者采访中说：“美国人很容易认为自己的价值观是放之四海而皆准的真理，很难想象人们对世界还能有不同的看法。”新加坡前总理李光耀就提供了另一种东西结合、值得体味的世界观。他的思想不但使新加坡从半个世纪前一个破旧的小海港变成今天生机勃勃的现代化城市国家，而且还能为中国人思考自己的发展道路和价值取向提供参考，帮助中国人“取其精华，去其糟粕”。12年前我去新加坡旅游之后写了关于《李光耀自传》的读书笔记，现在读起来仍然觉得值得分享，于是把它翻译成中文，收录在这里。读者可以由此窥探新加坡的历史和精神。和新加坡的一些精英一样，日本和印度的大使也把他们的声音带到哈佛。这个多边关系的万花筒就是本书的第二章《中美关系与亚洲区域格局》。

长期居住在哈佛大学校园附近，让我不知不觉地被“再教育”，在人到中年有儿有女的时候思考教育的意义。我们应该怎样教育孩子？应该怎样定义成功？为什么要追求成功？不成功又如何？纵观哈佛校长及其他教育人士的讲演，一种更宽广的定义清晰可见。我原以为，比所谓的成功更重要的是自我实现，只要能做有意思、有意义、自己喜欢的工作，就无怨无悔了，狭义的成功只是偶然而已，只能听之任之。但事实上，还有比自我实现更重要的人生观，那就是对“真”的尊崇、对“善”的信守。这个思想地无中外，时无古今，都是相通的。西方大学教育的本源在古希腊的人生哲学，追求“一己之修明”；儒家传统里则说，学问的最大精神是在“明明德”。一句话，教育的终极目的在于“立人”。有了“正确”的人生观之后，创新才最有可能发生，成绩才最有可能被创造。

这本书中每一章节所关心的问题都可以展开为一本书或几本书，而成为内容单一的学术专著，但那不是我的写作目的。这个世界上高、精、尖的专业书籍浩如烟海，无所不在。但对于年轻读者来说，他们需要的往往是对“面”的普及性、介绍性读物，比一般报纸杂志的内容要更深入、更系统，但又不需要研读晦涩的专业术语就能明白。他们不缺少聪明才智，更不缺少时间精力，但缺乏对事物的感觉以及对未来学业和事业选择方向的把握。

如果年轻人在读完我的三本书之后，能对书里所提出的问题有些基本了解和整体把握——不片面，不偏颇，更不极端；如果我的书能帮助他们开阔视野，找到自己热爱的专业和事业，义无反顾地全身心投入，

真正做到“点面结合”，那将是我最大的满足和荣幸。书中任何不确切之处都是作者的责任，欢迎读者朋友指正。

陈晋

2013年4月26日

于美国剑桥

第一章　只有中国才能让中国变慢

奈认为，亚洲不是均匀一体的，亚洲内部的平衡是美国对亚洲策略的入口。日本、印度、越南等国家不愿意屈从于中国，欢迎美国在亚太地区有一定实力。除非中国真正发挥自己的“软实力”，中国在经济和军事上“硬实力”的增长只会让它的邻居更加忐忑不安。这些邻居有可能自由结合，对中国形成制衡。美国向亚太地区的倾斜帮助了这种制衡的力量，促使中国在多方面与国际社会合作。

第一节　“与中国一起工作，不要遏制中国”

1.约瑟夫·奈认为美国对中国应有的策略

2013年1月25日，美国著名国际关系专家、哈佛大学肯尼迪政府学院教授约瑟夫·奈在《纽约时报》发表文章，题为《与中国一起工作，不要遏制中国》。这篇文章发表在中日关系日趋紧张的时刻，对美国时局有很强的针对性，对奈的思想也有很强的代表性。

奈在学术领域、行政领域和政策领域都经验丰富。他在1995～2004年任肯尼迪政府学院院长，在1994～1995年任克林顿政府国防部负责国际安全事务的助理部长。他深谙历史，对国际关系和世界变迁有细致入微的观察体会，善于在相同中寻找不同，在不同中提炼共性，总结升华。这篇《纽约时报》的文章体现的是前者，区分美国冷战中对待苏联与现在对中国的政策思想应有的差别。当奈谈领导能力的时候体现的是后者，总结历史伟人的共性（详见《哈佛经济学笔记2》第149页《如何培养领导才能》）。

在这篇关于中国的文章中，奈说，中日关系紧张增强了美国一些政策研究人员要遏制中国的呼声，这是不对的，也是不现实的。奥巴马总统“向亚洲倾斜”的政策已经被北京解释为是针对中国的，是遏制中国的前兆。奈解释，“遏制”这个词是冷战时期针对苏联提出的。当时美国对苏联实行经济封锁，并通过北约阻止苏联军事扩张。

今非昔比，这种策略完全不适用于现在的中国。中美贸易量庞大无比，双方在学者互换、观光旅游等社会层面的交往密切而繁多，而且中

国也没有在国际上寻求霸权地位。中国完全不是20世纪中期的苏联。奈反对遏制中国的原因很简单：如果我们视中国为敌人，中国一定就会成为我们的敌人；如果我们视中国为朋友，我们可能会有一个和平友好的未来。

奈坚持他1994年在美国国防部主管东亚事务时的策略：一边与中国合作，一边以防不测。当时克林顿政府支持中国加入世贸组织，但又在1996年宣布巩固加强《日美安保条约》，并以此作为东亚和平和繁荣的基础。克林顿总统还加强与印度的关系，来平衡中国崛起。小布什总统继承了这一策略：一边深化与中国的经济关系，一边加强与印度的关系。他的副国务卿佐利克明确表示要让中国成为“负责任的利益相关者”。奥巴马对亚洲政策的“再平衡”不仅要把美国海军资源调度到太平洋，也要把贸易、人权、外交带过去。中美关系与其他任何的大国关系一样，一直就有合作与竞争的双重成分。

奈认为，亚洲不是均匀一体的，亚洲内部的平衡是美国对亚洲策略的入口。日本、印度、越南等国家不愿意屈从于中国，欢迎美国在亚太地区有一定实力。除非中国真正发挥自己的“软实力”，中国在经济和军事上“硬实力”的增长只会让它的邻居更加忐忑不安。这些邻居有可能自由结合，对中国形成制衡。美国向亚太地区的倾斜帮助了这种制衡的力量，促使中国在多方面与国际社会合作。奈举例，在2008年的金融危机过后，有些中国人认为美国在走下坡路，中国的机会来了。在这种思想的影响下，中国与日本、印度、韩国、越南和菲律宾等国关系几乎同时降温，这说明“只有中国才能让中国变慢”。

一个人或一位学者的成熟程度经常表现在对分寸的拿捏上。奈警告美国读者，美国对亚洲的倾斜不应该过度军事化，不能让中国觉得被团团包围而感到被威胁，所以有必要加强中美在气候变化、疾病传播、互联网反恐、控制核扩散等方面的合作。世界上最大的两个经济体的多方面合作会让全世界受益。

奈建议美国在亚太海军演习中把中国吸收进来。现在中国越来越依靠中东的石油，中美都有保持航线自由通行的需求。奈还建议，帮助中国发展例如页岩气等国内能源；鼓励中国和日本联合开采海下天然气；如果中国达到一些基本条件，还可以为加入《跨太平洋伙伴关系协议》开展多边自由贸易谈判。

奈最后回到他对实力的理解和他认为美国应该“柔和”运用实力的一贯思想上。他说，实力是达到你想要的结果的能力；当美国与其他国家共同努力，而不是命令其他国家的时候，很可能实力更强大。

2.约瑟夫·奈看全球实力在信息时代的分布

2011年2月16日晚，奈就他的新书《实力的未来》发表讲演。2008年9月，奈还在哈佛大学介绍他当时的新书《领导的能力》（详见《哈佛经济学笔记2》第149页《如何培养领导才能》），此时就已经为另一部新书游说宣讲了。

在国际关系领域里，他创建了被广泛引用的“软实力”（soft power）和“硬实力”的概念。与《领导的能力》相比，《实力的未来》更能体现奈的主要学术思想和政治见解，是他2004年出版的《软实力：在世界政治里通向成功之路》中“硬实力”和“软实力”这两个概念的自然延伸，而《领导的能力》只是他思想的一个分支。

硬实力、软实力与聪明的实力

奈首先定义什么是“实力”（power）。实力就是影响别人，让别人做你想让他们做的事情的能力。有人说，奈所谓的“实力”其实就是人们常说的“影响力”（influence）。但影响力没有实力听起来那么重要，那么能吸引别人的注意力。无论哪个词更确切或更朴实，让我们暂且用奈的语言词汇摸索奈的思想内容吧。奈说，实力本身没有好与不好，关键要看怎样运用实力。这就像人体的热量，太多不好，太少也不好，关键要适度。

让别人做你想让他们做的事的传统办法是“胡萝卜加大棒”——顺我者会得到好处，逆我者会得到惩罚。这是奈所谓的“硬实力”，别人因为恐惧而听从你或因为想得到好处而讨好你。另一种影响别人的办法是通过游说，即宣传和教育，说服别人，让他们心服口服、心悦诚服，甚至欣赏你、佩服你。这就是奈所谓的“软实力”。说服别人的这套说辞是软实力的基础和源泉，非常重要。灵活巧妙地运用硬实力和软实力达到你所希望的效果的能力被奈称为“聪明的实力”（smart power）。

奈综观全球实力的变化，总结出两个方向性特点：一是“实力移动”，从西方转移到东方，以“亚洲崛起”这个常见词为代表；二是“实力

扩散”，从国家到非国家个体。奈纠正了一个常见错误：“亚洲崛起”更确切地说应该是“亚洲复兴”，因为在几个世纪前他们曾经领先于世界。

信息技术革命对全球实力分布的影响

最近几十年在国际舞台上，实力在这两方面的变化被奈归结于来自信息技术革命。信息技术革命使计算和通信成本直线下降，遽然减少了原本在国际游戏之外的国家和非国家个体参加进来的障碍。奈惊叹信息革命为工作和生活带来的巨大变化，不无感慨地说，20世纪70年代他还在政府工作的时候，美国政府为了了解苏联境内一平方英里（1英里=1.609344公里）的地形，需要花费几十万甚至上百万美元的巨资，而现在只要上网查谷歌地图，分文不花就能获得同样的信息。

信息技术革命意味着国家必须学会与非国家个体和组织（例如非政府组织）打交道，在国际舆论中平分秋色；同理，原来占据国际游戏主流地位的西方国家也要处理好与新兴发展中国家的关系（这与萨默斯的主导思想之一吻合，详见《哈佛经济学笔记》一书中第二辑“萨默斯讲全球化”）。国际舞台上的角色多元化使国际关系更加复杂。最近埃及和突尼斯政局的变化也说明了这一点，奥巴马政府必须区别对待以穆巴拉克为代表的政权和在大街上示威游行的公民社会，政见要因对象不同而不同。

互联网的成长大约只有40年的时间，网页出现只有最近20年的时间，我们的生活就有了根深蒂固的变化。美国国家安全因此而受到威胁，有可能不堪一击。奈认为，网络世界的安全性太重要了，不能完全让科技人员掌握，也不能让情报人员掌握。他的言下之意是要政治家参与，从大局出发，制定框架性公约。核武器在20世纪40年代被应用，国际社会直到20世纪七八十年代才建立了有效的国际框架，制约各个国家核武器的研制及应用。奈说，现在国际社会对互联网的制约才相当于20世纪50年代制约核武器的水平，我们还有很长的路要走。正所谓“任重而道远”。

奈接着又回到硬实力和软实力的概念。在战争中，双方拼的是硬实力，这包括军事实力和经济实力。在和平时代，人们拼的是软实力，看谁的一套说辞最能影响别人的倾向性和选择，最能影响国际社会议事日程的制定；也看谁最有亲和力和凝聚力。就在中国政府在北京举办奥运

会、在上海举办世博会、在世界各地建立孔子学院，为软实力投资的时候，美国却在为软实力减少开支。奈举例，当一个国际援助、国际交换项目从美国国防部转移到外交部的时候，国会就把这个项目的预算裁减一半。这自然会影响到美国在21世纪弘扬自己的软实力。奈隐含着对美国政府，特别是国会议员目光短浅的指责。奈也承认，2008年席卷全球的金融危机在很大程度上是由美国酿成、从美国爆发的。

3.中美之间的关键问题

（**1**）美国在走衰败之路吗？

这些因素是否就意味着美国从此就走上了衰败之路呢？奈的答案是否定的。他认为美国走下坡路的原因更多的是心理上的因素，而不是以事实为基础的。但这种心理因素的影响和后果非常严重。例如，如果美国在外交上对中国让步，中国把这看做美国实力下降的表现，这就很成问题。

奈从两方面具体分析为什么很多人认为美国在衰退。一方面，这些人把美国的现在与以前比较，即时间上的纵向比较。美国政府赤字严重，的确非常棘手；美国基础教育不好也是事实。但在奈看来，这些问题都是可以解决的。美国在建立国家之初和第一次世界大战后，政局都非常分化，面临的挑战不比现在容易，从某种程度上说甚至更加艰巨，但是美国都挺过来了。奈的言下之意是，美国现在的挑战也一定能够克服。他说，只要美国能够保持开放的大气候，容纳不同种族、不同类型的人，保持朝气蓬勃的活力，美国的前途就不会比过去差。奈引用新加坡前总理李光耀对中美的比较：虽然中国可以从13亿的巨大人口中挑选吸纳人才，但美国却在全世界70亿人中广纳人才。

另一方面，说美国走下坡路的原因是跨国家的横向比较，中国经济双位数的增长使美国相形见绌。奈承认，中国经济如果按现在的势头发展，中国经济有可能在今后10年超过美国的经济总量；但是衡量中国人生活质量的人均GDP到本世纪中期仍不会超过美国，中国的军事实力更不会在可见的未来超过美国。

（**2**）中国会超过美国吗？

接下来的问题是：如果中国继续走上坡路，中国会超过美国吗？与

美国政界宣扬“中国威胁论”的人相比，奈的语气显得谨慎乐观。这正是所谓的“在战略上藐视对方，在战术上重视对方”。有人把现在的中美关系与20世纪初英国和德国的关系相提并论（例如弗格森的文章《历史学家看中美关系的趋近与背离》）——英国和德国紧密的经贸关系并没有阻止第一次世界大战的爆发。奈不这样看，但他呼吁对中美两国关系要有更复杂、细微的理解，创建更巧妙、更有说服力的一套说辞来影响对方。在对待中国的策略方面，奈很谨慎。他预计，日本、印度和越南等中国周边国家对中国崛起本身就非常警惕，心存芥蒂，不会与中国拧成一股绳；美国只要与这些国家保持好关系就可以了。

最后，奈又回到他创建的“三纬”思想体系。在军事层面，美国毫无疑问是世界第一大国。在经济层面，世界有多极鼎立，美国只是其中之一。在跨国界的社会层面，实力已经分散到多种角色；美国要学会通过合作，与其他角色分享实力，而不是凭借实力欺压别人。奈总结道，我们需要硬实力，也需要软实力。我们更需要创造性的思维，深入探讨硬实力和软实力，在不同问题上以不同的方式谈论运用它们，从而创造出“聪明的实力”。

（**3**）美国的民主政治还有希望吗？

在问答时间里，哈佛大学政府系年过八旬的著名教授、欧洲问题专家霍夫曼对比较国家间实力变化这个问题发表评论。任何国家衰落的主要原因其实是内因，不是外因；不是因为别的国家强大到能够把这个国家打败，而是因为这个国家本身内部的衰败，就像罗马帝国的坍塌一样。每当霍夫曼关注美国国内选举的政治时，他都会觉得美国人的思想境界一塌糊涂，甚至到了不可救药的地步。美国选民关注的不是有关国泰民安的大事，而是花边新闻等貌似耸人听闻但实际是鸡毛蒜皮的小事。而且，大多数美国人对国际事务漠不关心，不愿学习，不思进取。谈及此，霍夫曼情不自禁地直摇头。

奈当然也认同霍夫曼的观点，但他说，美国政府三权鼎立本身就不是为决策高效而设计的；美国宪法的设计者就是要保护每个人的权利和最大限度的自由，所以目前华盛顿各种政见鼎立的局面是意料之中的，是美国18世纪的“国父”们早就想到并且特意安排的。奈再次强调，美国历史上有更艰难的时刻：19世纪的南北战争、20世纪50年代极端麦卡锡主义等在当时看起来都是无法逾越的困难，但是美国都走过来了。尽管

美国现在有多重挑战，但奈相信，美国仍然会一如既往地战胜挑战。

还有听众提问，如果一个印度人写《实力的未来》，他会怎么写？如果一个中国人写《实力的未来》，他会怎么写？奈清楚地知道美印关系也充满各种各样的问题，但印度人的看法是到本世纪中叶世界会出现三强鼎立：印度、中国和美国。与中国相比较而言，印度人会觉得与美国相处更好一些。如果中国人写这本书，他的基本思想会是：中国在走上坡路，美国在走下坡路，很快就不行了。只有思想更复杂、更出色的中国分析员才会与奈的想法一致。

第二节　换角度思考中国通向世界领导之路

1.美国经济学家理查德·库珀看中国与世界

2010年4月25日，世界银行批准增资方案，增资总额达862亿美元，并把发展中国家在世行的整体投票权由44.06%提高到47.19%，增幅为3.13个百分点。这履行了世行2009年10月在土耳其伊斯坦布尔作出的承诺，把发展中国家投票权提高至少3个百分点。至此，自2008年以来发达国家共向发展中国家转让投票权4.59个百分点。世行行长佐利克一直认为，当今世界正在成为一个新的多极世界经济体，世界已不能忽视发展中国家愈加重要的作用。世行此举是承认并适应这一新的变化。

在这次决议中，中国投票权增长了1.65个百分点（从2.77%提高到4.42%），占总共增幅的1/2强，成为世界银行第三大股东国，仅次于美国和日本。巴西、印度投票权也获得了小幅增加。与此同时，美、日、英、法、德、加等国投票权比例相应下降。美国投票权由16.36%下降至15.58%，但仍稳坐世行头把交椅，在实际运作中会保持“一票否决权”。日本投票权从7.85%下降至6.84%，依然位列第二。此外，作为世行投资部门的国际金融公司也通过了2亿美元规模的特别增资方案，使发展中国家的投票权提高至39.48%，增幅为6.07个百分点。其中，中国投票权由1.02%提升至2.29%。

中国在世界银行发言权和影响力的提升意味着中国将面临更重的国际责任。如何坐好世行的“第三把交椅”？中国未来的国际合作道路怎么走？哈佛大学经济系教授理查德·库珀在2010年4月17日哈佛学生组织的第13届“哈佛中国评论”年会上的公开发言与这些问题有直接关系，值得

人们深思。

库珀是资深国际经济学家，其简历及其对美国储蓄、美元地位、美国债务、2008年金融危机等问题的主张详见第一本《哈佛经济学笔记》第273页《不信偏见的经济学家：库珀解读经济热点问题》；对气候变化的看法详见《哈佛经济学笔记2》第133页《对后〈哥本哈根气候协议〉的两种思路：斯达文斯的期待与库珀的预言》。但这次发言的中心思想却是他对国际事务的政治见解，直指中国的对外心态。

（**1**）从国际体系的角度思考国际问题

站在设计国际游戏规则的视角上，库珀建议中国从国际体系的角度出发思考国际问题。什么是国际体系的角度呢？例如，出口创汇解决就业对刚刚起步的某个发展中国家可能是好事，但这个办法不能推广，因为如果每个发展中国家都这样做，整个系统受不了。国际收支平衡的问题也是一样的。有国家盈余，就一定有国家赤字，这个系统应该如何调整这个不平衡呢？这就是所谓的“调整国际收支”。库珀处理国际问题的基本思考方式是：如果你不喜欢别人的方案，那你说应该怎么办？对别人的提议仅仅说“no”是不够的，消极抵抗不能解决任何国际问题。

库珀首先肯定中国经济在过去30年中的惊人表现：真实GDP增长了16倍，这意味着9.8%的年均增长，8.8%的人均年均增长。这样的高速增长在1980年是始料不及的，没有人能在30年前预计这么好的经济表现。他说，这是令人欢欣鼓舞的，但是他不理解最近一些关于中国“应有的国际地位”的讨论：有人说中国在美国和欧洲建立的国际体系里没有足够的声音。对此，库珀说，他不是中国问题专家，不知道这种说法是中国人自己的抱怨，还是外国人对中国人想法的猜测和解释。但无论如何，他觉得这种抱怨不可思议：正是在美国和欧洲建立的这个国际体系里，中国一方面鼓励出口、解决就业，另一方面得益于外国直接投资带来的先进技术，中国经济才得以有长足的发展。中国应该庆幸有这样的国际体系允许并鼓励中国的经济发展。

（**2**）中国经济走向世界的代价：接受世界范围的检查

在中国如何处理与世界关系的问题上，库珀有两个政治见解：第一，中国与世界融入得越深，中国国内政策就越要面对世界范围的审视、指责，还有修改建议。很多中国人认为，这是对中国不友好、“反

中国”的表现。“其实他们错了”，库珀不排除有极少数人的确对中国不友好，但认为这绝不是主流。

“中国国内政策要接受世界范围的检查和挑战是中国经济成功、走向世界的代价”。中国是世界上最大的出口国，很快就会超过日本成为世界第二大经济体。中国作为出口大国、进口大国、资本流出大国和资本流入大国，都会使中国国内政策与外国人息息相关。外国人自然会指手画脚，大声说他们不喜欢某某政策。在这方面，中国并不特殊，日本也是一样。第二次世界大战后，日本用了大约1/4世纪的时间，从世界第七大经济体增长到第二大经济体。在这个过程中，日本国内政策也同样要接受外来的检查和批评。这仅仅是成功的代价，是客观现实，不是“反中国”或“反日本”的主观意愿在作怪。

（**3**）成为世界领导的两种办法

库珀的第二个政治见解是关于世界体系中领导地位的问题。成为领导的办法有两种：一种是起模范带头作用；另一种是成为发起人，游说其他人以达成共识。库珀说，中国成功的经济增长和基本不带意识形态色彩地解决实际问题的态度已经显示了中国大陆在日本、韩国和中国台湾之后的模范带头作用，人们已经开始议论“中国模式”。其实，中国并没有什么宏伟的全盘计划，中国有的是邓小平多年前说的“摸着石头过河”的尝试和探索精神。他们先在部分地区试行新政策，如果成功，再推广扩大。

在成为发起人方面，中国要主动管理、协调国家间的关系，以维护和提高全球整体的系统。如果中国不同意其他发起人的方案，中国有两种选择：一种是像朝鲜和古巴那样完全退出国际体系，但这在今天的中国难以想象；另一种是提出新的方案，发起讨论，多方征求意见，然后再修改，再讨论，直到达成多方共识。

要想使中国的提案最终成为世界体系的一部分，中国必须从整个体系的角度来思考问题。如果中国想成为发起人，中国必须要有一定的心理承受能力，知道自己的提案要被修改，甚至有可能被完全否定。美国就有多次被否决的经历。如果中国领导人顾及“面子”，没有十拿九稳的提案就不愿意拿出来供多方讨论，那么中国很难成为世界体系的设计者。

（**4**）应该如何理解“美国霸权”

政治学家把过去的60年称为“美国霸权”时代。中国的一些领导人也选择用这个词描绘美国的领导地位。其实，“霸权”的定义并不清楚——什么是霸权？如果“美国霸权”是指美国起主导作用，那么这个词是正确的。“二战”以后，除了苏联在军事领域有抗衡的实力以外，美国在所有领域几乎所向无敌。如果“美国霸权”是指美国在国际事务中说一不二，有决定性作用，那么使用“美国霸权”这个词就是错误的。我们基本可以说，没有美国的合作，主要国际条约不能落实。即便如此，也有例外：《联合国海洋法公约》（美国政府同意了，但国会否决了）、国际刑事法院和《联合国气候变化框架公约的京都议定书》都在缺少美国支持的情况下成立了。

如果“美国霸权”指的是，美国可以随意把自己的意愿强加给其他国家，这是完全错误的。美国在国际谈判和国际关系中有太多的不如意：1954年美国支持的欧洲国防社区就被法国上议院否决；美国在1958年就希望英国加入欧洲经济体，但英国直到1973年才加入。此外，欧洲自由贸易区的建立，1967年肯尼迪回合贸易谈判中关税减少的程度，1971年史密斯协定货币汇率重调的幅度等都与美国的初衷相去甚远，类似的例子不胜枚举。

这些事情发生的年代看似久远，但实际上“美国霸权”指的就是这个年代。美国并不是想要什么就有什么，美国必须要游说其他国家，向他们说明美国的提议也是为他们着想，他们也能从中获利。有时美国能够成功说服其他国家，但更多的时候美国败兴而归，或者大幅修改最初提案。

现在让我们再回到中国这个话题。如果中国想领导世界，它必须做得像个领导。这意味着中国必须从世界体系的角度思考：这个整体系统能做什么？应该如何运作？这并不是要求中国放弃自己的利益，而是要求中国不是狭隘地定义自己的国家利益，把眼光放得更宽、更长、更远。只有在一个运作良好的、鼓励和平和经济昌盛的世界体系里，中国才能继续发展。在现有的世界体系里，中国发展得很好。如果中国认为世界体系有什么不足，中国必须提议如何改变，如何提高这个体系，然后多方游说。这是一个对外心态问题。

（5）中国在五个领域里应该努力的方向

库珀指出，迄今为止，中国在以下五个领域还没有这样做：

第一，在控制核武器扩散方面，中国与朝鲜和伊朗有不同程度的关系，中国应该利用这些关系为核不扩散积极提出备选方案，征求各方意见。

第二，在世界贸易体系的多哈回合谈判中，如果中国不喜欢美国和欧盟的提案，中国不能只说“no”，而是要提出备选方案。一种可能的立场是：世界贸易体系不需要进一步开放了。但这个立场根据“自行车理论”——自行车骑得越快就越稳，一旦放慢速度车就倒了——不可行。中国到底认为世界贸易体系应该如何运作，我们还不清楚中国的态度。

第三，在气候变化方面，中国坚持要通过《联合国气候变化框架公约》的平台达成协议，但是该公约有192个成员国家地区，中国这样大的发展中国家基本上有否决权。阻止达成国际协议不是解决气候变化的办法，仅仅靠发达国家的努力显然也不是办法，那中国认为应该怎样缓解气候变化呢？我们不知道中国的方案。

第四，在调整国际收支不平衡方面，根据经济合作与发展组织的数据，中国经常项目在今年（2010年）的盈余是GDP的5.4%，明年将是5.9%，中国2000多亿美元的外汇储备超出了任何资本账户“以防万一”的需要；美国经常项目今年的赤字是GDP的3.4%，明年将是3.7%。有人认为这个不平衡不可持续，库珀不这么看（详见第一本《哈佛经济学笔记》第275页《美国经常项目赤字的可持续性与全球不平衡》）。胡锦涛说，中国汇率政策是中国自己的事。虽然中国经常项目盈余占GDP的比例在世界上不是最大的，瑞士和新加坡的比例比中国还高，但是中国的基数大、规模大、影响大，非小国可比。如果中国拒绝让人民币升值，那中国认为这种收支不平衡该如何解决呢？

第五，在国际货币储备的管理方面，中国人民银行行长周小川对以美元为主的国际货币体系表示不满，提议过渡到由国际货币基金组织（IMF）发行、各国官方金融机构使用的SDR（特殊提款权）体系，但并没有具体说明如何过渡到新的体系。过渡到SDR体系实际上是IMF在1978年的官方立场，但一直没有受到重视。现在中国央行行长这样说，就会受到重视。现在一些国际金融专家在讨论此事，库珀自己也身在其

中。

库珀总结道，中国这么大，发展这么快，对世界的影响非同小可，外国人不可能不关注中国的方方面面；中国必须从整个国际系统的角度思考问题和自己的对外关系。

2.萨默斯离开奥巴马政府时的政见：政府和精英阶层的不正当关系

2011年1月萨默斯重返哈佛。在奥巴马政府任国家经济委员会主任两年后，他对时政有什么看法呢？

根据《国际经济》杂志的采访，他对中美关系持谨慎乐观态度。他对美国经济的诊断仍然是泡沫破灭之后，需求不足情况下的流动性陷阱。他对货币政策量化宽松的评价是：它不可能既不起作用，又制造通胀；二者不可能同时为真命题。他对美国国债市场的看法是：美国国债价格既有理由走低，也有理由走高。

对美国政府在挽救金融危机过程中的作用，萨默斯反对政府动用纳税人的钱去维护一小撮人的利益这一说法。他坚持，政府在维护金融市场体系正常运作的过程中不但没有损失纳税人的钱，反而为纳税人赢得利润。他小心地区分政府与精英阶层的关系，承认如果这种关系过于密切，政府的正当性会受到质疑。

中美关系

对于中国要在新技术，包括军事技术方面投巨资15亿美元，而美国的经济重点在于复苏房地产市场和个人消费方面这一反差，萨默斯说，当肯尼迪总统在1963年去世的时候，他还相信苏联会在1985年前超越美国，比美国富裕。东亚问题专家傅高义在1979年出版畅销书《日本第一》。这些对长期形势的预测在事后看来都不正确。事实上，一个国家在一个十年内的经济增长率与下一个十年的增长率，总的来说相关程度很低。所以，用过去的形势预测未来是非常危险的。

如果对中国的担心被化作美国加强教育、重视研发投资和控制借贷的动力，那么这是好事。但中国的发展趋势很容易被夸大。中国的人均生活水准还不如两代美国人以前的人均生活水准。中国政府面临的局势

也很严峻。生活在美国的美国人非常容易夸大自己的难题，同时低估中国在政治、环境、金融和社会变迁中的巨大挑战。对技术和公共设施的投资对任何政府都非常有吸引力。20世纪五六十年代，人们对莫斯科地铁系统的看法和今天人们对中国高铁的看法一样。中国高速铁路发展非常快，但它的技术还不是最先进的技术。

美国人很容易认为自己的价值观是放之四海皆准的真理，很难想象人们对世界还能有不同的看法。中美之间的关系需要很多沟通、理解、谅解和信任。只有这样，才能避免最糟糕的结果。两三百年后的历史会证明，中美关系比冷战结束和伊斯兰国家间的矛盾更有可能成为最重要的历史事件。

区别政府在挽救危机中的作用与政府和精英阶层的不正当关系

有记者问，美国和欧洲的精英们想方设法、甚至不惜动用纳税人的钱使银行资产看起来更健康，几十年以后，人们会不会认为现在的精英是在牺牲中产阶级利益的基础上挽救那些本来就不可持续的资产价值？

萨默斯强调，美国纳税人在这场危机中没有吃亏。无论其他国家的情况怎样，美国的情况是：政府不但从挽救银行和汽车公司的过程中全部收回了纳税人的钱，而且还赢得很多利润。美联储从救市当中得到从而上缴财政部的利润从来没有现在这么高。在其他条件不变的情况下，美国纳税人会因此减少纳税。

记者问，华尔街前20名的银行都可以从美联储的低利率窗口贷款，并享受几乎是零的利率，中小金融公司却没有这个条件。而正是这些中小金融公司在创造就业，这公平吗？

萨默斯反驳美国政府动用纳税人的钱来补助、救济精英阶层的公众印象。他说，事实不是这样的。但他承认，美国中产阶级的顾虑一直在增加。一般来说，中产阶级的倾向性直接影响政治选举的结果。如果中产阶级担心精英阶层在剥削他们，他们在选举中会倾向政治“左派”。如果中产阶级担心他们的纳税钱会被政府拿去救济不配救济的穷人，他们在选举中会倾向政治右派。2008年总统大选显示，中产阶级担心的是前者——他们担心政府拿他们的钱去帮助精英阶层。这促使了民主党上台执政。

萨默斯清楚地知道，有人担心精英阶层不属于任何国家，他们更像是达沃斯（瑞士达沃斯世界经济论坛）的成员，而不是他们各自国家的公民。萨默斯说，要得到更广泛的支持，全球化必须证明它不意味着区域化、地区化的解体。怎样的政策让政府破费，怎样的政策为政府省钱，这里面有很大区别。认为2009年拯救金融危机的政策项目是破费了纳税人的钱的看法是完全错的。但萨默斯承认，如果政府与精英阶层的关系日益紧密，那么政府的正当性就会受到质疑。

美国长期经济走势与中产阶级生活状况

记者问，最近10年（2000～2010年）的美国经济年均增长率是2.6%，而1945年到2000年的年均增长率是3.4%。看起来只有0.8%的区别却意味着消失了上千万个工作，所以美国经济低于以前的平均水平。美国股市被美联储充斥着前所未有的流动性。如果你有很多股票，那很好。如果你是靠工资养家糊口的中产阶级，那你的情况就太糟糕了。这样的体系从政治上说是可持续的吗？

萨默斯说，美国今后10年的挑战取决于中产阶级的收入和福利。统计数据显示，美国中产阶级的实际收入（去掉通胀后的真实收入）长期以来停滞不前。但是如果我们考虑电视机、冰箱、衣服，甚至食品的真实价格，中产阶级在这些方面的实际消费能力还是有进步的。虽然房产价格在最近3年（2007年后的3年）有所下降，但美国中产阶级感觉生活窘迫的原因主要来自医疗保险、幼儿园和住房等方面的花销。这就是为什么奥巴马总统在上任之初就着手医疗改革。

我们需要创造就业，所以公共设施建设不仅仅是“逆经济周期”的政策措施，而且一直非常重要。最近这些年，受打击最大的人群是没有大学学历的、靠手工劳动的男人。建设公共设施会为这部分人创造就业。

对中国中产阶级的状况，萨默斯说，中国人比他们上一辈人的生活好了很多倍。这是正常的，人们都希望他们的下一辈比自己生活得好。中国的问题是“仇富”心理和仇恨社会精英的心理非常严重。社会精英阶层的正当性成为问题。

对欧洲人来说，他们担心的是未来人口老龄化以后的社会，再加上部分欧洲国家的财政危机。普通德国人想不通为什么他们要为希腊、葡萄牙和爱尔兰这样在财政上不负责任的国家埋单。欧洲一体化是人类社

会辉煌的创举之一，但是普通市民却认为这是社会精英为他们自己制造的社会构架，为精英自己服务的。关于欧洲宪法的辩论就反映了普通人眼里的正当性与精英眼里的正当性之间的鸿沟。话又说回来，对机制的信任在全球范围内都愈加成为问题。这个世界越复杂，这个世界就越需要机制起作用。与此同时，这个世界却发现人们对机制的信心在悄然消逝。

美国宽松货币政策的影响

记者问，美联储的第二轮量化宽松（QE2）会不会产生意想不到的负作用？萨默斯说，金融危机前期的问题是，即使最有信誉的客户也贷不到款，因为没有人愿意放贷。现在的问题相反，有人愿意投资，但找不到投资机会。那些有很多现金的人只能把钱放在银行，接受几乎是零的利率。如果你经营一家餐馆，客人稀少，你就不可能扩大再投资。所以现在的问题不是金融领域资金流动的问题，而是经济实体缺少需求。

还有就是泡沫破灭后的影响。过度乐观导致资产价格过高，于是人们即使借贷也要制造高价格的资产，无论是房子、工厂，还是购物商城。泡沫破灭时，资产价格剧跌，导致一方面大量资产闲置无用，另一方面在泡沫期间曾经借贷的人债务累累。泡沫过后，人们有强烈的储蓄愿望，试图达到资产负债表再平衡，没有心情再投资。再说，市场上还有大量资产闲置，就更不用谈投资回报率了。

在正常情况下，调剂大量储蓄与投资不足的机制是下调利率。但现在利率已经基本是零了，货币政策的效力受到很大限制。萨默斯在职业生涯中一直强调财政纪律的重要性。20世纪90年代他在克林顿政府的财政部工作时，减少赤字正是使经济前进的动力之一。但是他认为，现在的情形不同。私有经济部门已经从大量借贷转成了大量储蓄，弥补随之而来的需求不足要靠政府，所以国会应该上调政府债务上限。只有当办公楼出租满员，公司已有员工有做不完的工作时，你才能看到经济开始扩张。

记者说，在没有巨大的财政刺激的情况下，只能依靠货币政策的量化宽松来产生财富效应。有人估计，失业率从10%降低到5%需要下调利率400个基点（4%）；既然美联储已经没有任何余地下调利率，美联储需要购买4万亿到6万亿美元的国债，才有可能使经济真正复苏。

萨默斯说，如果一个政策工具的扩大效应很小，我们很难确定：是根本不应该运用这个政策工具呢，还是应该更大规模地用这个工具？按照泰勒规则（详见第一本《哈佛经济学笔记》第98页），现在的利率应该是负的3%或负的5%。没有人认为6亿美元的量化宽松可以起到降低利率300个基点（3%）或500个基点（5%）的作用。有人认为，量化宽松不起作用。也有人认为，量化宽松会导致通胀。但这两种观点是矛盾的，不可能同时是真的。如果量化宽松在信贷方面不起作用，那么它就不可能导致通胀。现在我们面临的风险是我们采取的行动太少，而不是太多，不会导致像20世纪70年代那样的过度通胀。

美国房地产市场的复苏前景

记者说，“二战”后美国经济没有任何一个增长时期不伴随着房地产市场的活跃和上升，但现在美国房产市场仍然低迷。数据显示，如果你在房产市场顶端的两年内购房，现在你房子的净资产仍然是负的，所以即使现在银行的房贷利率非常低，你也不可能以现在低利率的房贷替换你以前高利率的房贷。

萨默斯说，奥巴马政府有专门解决这个问题的项目。联邦房产管理局会帮助那些有负的房产净值且一直还款付息的人。但我们在房地产市场的挑战要比看上去严重，因为还有很多空置的房产。我们是否应该等这些房子都用上了，再建新的房产呢？答案并不明显。把建设新房子作为逆经济周期的政策行为，还不如提高已有房子的能源使用效率。这是对长远有好处的再投资。

传统经济学更注重量的变化，而不是质的变化。人们很关心生产能力过剩，这虽然有道理，但也要看具体生产的东西和质量。“我家地下室有3台电脑，但我还是买了iPad，因为iPad的功能不同。房地产市场供给过剩是个很难的问题，我们应该着眼于在有质的进步的领域再投资。”

欧洲、中国的举措对美国国债市场及利率的影响

记者问，如果德国纳税人成为最终支撑欧洲边缘国家国债债券的人，那么德国债券（10年国债）的质量就会下降，利率就要升高。这会使美国国债利率上升吗？

萨默斯说，两种可能都有。人们有可能因为通胀预期变高，也要求美国国债利率升高。也有可能因为高质量的国债只剩下美国国债一种，美国国债价格升高，利率降低。人们手里的钱总得要有储存方式，总要用这个钱买些什么吧。如果不买德国债券，买什么呢？这就是为什么黄金越来越值钱的原因。现在很难预计欧洲的发展趋势。一种可能是，欧洲的不确定性减少了人们购买欧洲资产的意愿，于是增加购买欧洲以外的其他资产。在2008年美国爆发的金融危机中，人们反而更愿意购买美国国债，这令人吃惊。现在欧洲债务危机的中心不在美国，可以想象美国债券有可能更受资本市场的青睐。如果德国通过某种方式暗示市场，欧洲债务危机比想象的容易解决，不确定因素减少，那么人们购买美国国债的意愿就没有那么大。

记者问，中国政府最近允许中国在海外的公司不必把资产带回国，也就是说，中国不会像过去那样大量购买美国国债。这会不会迫使美联储大量购买美国债券？这会不会导致通胀？

萨默斯说，他看到的是需求不足情况下的流动性陷阱。凯恩斯理论正是为这种特殊情形建立的。当美国经济变得比较正常的时候，有关通胀、利率和市场信心等正常的经济规律才适用。马萨诸塞理工大学的经济学教授鲁迪曾经说，市场经济中的一些事情如果要发生，总比你想象的时间要长；但一旦发生，总会比你想象的要快，来势要凶猛。这句话对我们在不平衡加剧的危机之前有用，对我们在危机之后一样有用。

3.弗兰克尔区别人民币的国际使用与国际化

就在最近一两年（2010年年中到2011年年底），人民币在中国大陆境外使用的现象突然增加了。人民币贸易结算在中国对外贸易结算中的比例从几乎为零大幅提高到近10%。香港银行已经开设人民币储蓄账户；人民币在离岸市场的存款从600多亿增加到6000多亿元，在香港市场发行的人民币固定收益产品的规模也增加到2000亿元左右。2010年8月，马来西亚中央银行已经带头把人民币作为外汇储备中的一种货币。中国很快会在经济总量上超过美国，所以有人预计，人民币将在10年内超越美元，成为第一号国际“硬货币”。

为此，哈佛大学肯尼迪政府学院国际经济学教授杰弗瑞·弗兰克尔在2011年10月6日试图澄清一些不同用词的意思，回顾历史，最后谈个

人看法（关于弗兰克尔的简历及其在肯尼迪政府学院的国际经济学课程，详见《哈佛经济学笔记2》第一章“开放经济学”）。

弗兰克尔娓娓道来，从著名经济学家、《纽约时报》专栏作家克鲁格曼在1984年发表的文章说起。克鲁格曼认为，国际货币的地位有很强的惯性。美国经济总量按GNP计算在1872年就超过英国了，但美元到1946年才在所有中央银行外汇储备中超过英国。但是一些最新的研究结论与克鲁格曼30年前的观点相左：一种货币赶超另一种货币的时间没有那么长。

在“一战”结束的时候，即20世纪20年代，美元就已经对英镑形成威胁，基本成为国际货币了，因为那时美国的国际贸易总量已经超过了英国。显然，一个国家的货币成为国际货币的指标除了贸易总量还包括：这个国家是债权国，而不是债务国；货币普遍被认为可以保值；这个国家有开放的金融市场；这个金融市场既有广度和深度，也有充分的流动性。

弗兰克尔区别两组用词：“形成威胁、成为对手、赶超”与“超过、取代”不同。美元在20世纪20年代就成为英镑的对手，在“二战”以后超越了英镑。如此看来，当条件具备的时候，超越的过程比克鲁格曼想的要快很多。

在20世纪里，美元是国际货币的三种国家货币之一，另外两种是日元和马克。日元和马克在20世纪70年代初布雷顿森林体系解体之后也成为国际货币。弗兰克尔回顾这段历史。1971年由于美国国际收支出现问题，美联储的黄金储备急剧减少，尼克松总统被迫单边停止了美元与黄金的兑换。这就是著名的“尼克松震荡”。各主要货币之间的汇率开始相对浮动，布雷顿森林体系下的固定汇率解体了（关于事件背景，详见第一本《哈佛经济学笔记》第38页“二战后国际经济格局：布雷顿森林体系的诞生和嬗变”）。此外，在1999年后欧元取代马克也成为国际货币。

弗兰克尔还提醒人们一段与货币地位变化相关，但经常被忘记的历史。20世纪90年代初，就在人们认为日元和马克已经成为美元的对手，大有超越美元的势头的时候，日本经济却一蹶不振，进入“失去的十年”，相对实力逐渐减弱；而马克在20世纪90年代末被欧元取代。从事

后看来，日元和马克在20世纪90年代初在所有中央银行的外汇储备中的比例达到最顶峰，以后就呈现下降趋势。天有不测风云，被人们预计要发生的事情（超越美元）并没有发生。

弗兰克尔说，人民币的情况与美元超越英镑、日元和马克没有真正超越美元的情况有所不同。中国政府鼓励人民币在国际范围的使用。与中国政府做法不同的是：日本政府和德国政府并没有主动促进这些货币的国际化。对这些国家来说，出口的重要性远远大于金融市场的利益。一个国家货币成为国际硬货币意味着货币升值，这会打击出口，虽然这个国家的金融部门有可能会从货币国际化中获利。日元和马克走向国际化的趋势实际上是违背政府初衷的。

美国政府在20世纪初也没有任何鼓励美元国际化的动向。在1914年后的美国，大多数美国人或者不关心美元的国际化，或者反对美元国际化，只有极少数美国精英倡议美元国际化。这些人以本杰明·斯通（美联储纽约分行的第一届主席）为代表，正是在1910年主张设立美国中央银行的那些人（美联储到1913年才真正成立）。

弗兰克尔揣测：出口对中国来说也是很重要的，除非主张人民币国际化的少数中国精英想通过人民币国际化达到其他目的，就像当年的美国人斯通一样。弗兰克尔说："目前中国政府仅仅鼓励人民币在境外的国际使用，我们并不清楚这是否意味着中国政府在不久的将来会开放国内金融市场，取消资本管制，允许人民币升值从而达到经济转型的目的（减少出口依赖、增加消费的新增长模式）。可以肯定的是，仅仅提倡人民币的国际使用范围，不开放国内金融市场，还不足以使人民币真正地国际化。"

4.艾黎波看中国经济前景：高通胀还是硬着陆？

艾黎波在教授国际经济和金融40年后，于2004年从芝加哥大学商学院退休。他的金融著作既涉及宏观大形势，也聚焦微观个人理财。与很多芝加哥大学经济教授不同的是，艾黎波的书因可读性强而广受欢迎。其中包括《金融危机的历史》《新国际金融游戏》《钱，银行和经济》和《你的金钱和你的生活：从生命周期的视角看理财》等。他曾多次为美联储董事会、世界银行和国际货币基金组织提供咨询，经验丰富。

2011年10月11日艾黎波接受采访。他对中国经济前景表示悲观，认

为中国经济有硬着陆的危险。他说，中国在重复日本20世纪80年代的路径：人们争先恐后地买房买车，造成这些市场严重通胀；一旦中央银行采取从紧货币政策，即减少货币供给、严格信贷，房地产市场泡沫很快就会破灭，这是不可避免的。中国房地产价格目前已经持平，有些城市已经开始出现下滑的趋势。当人们觉得自己的财产贬值，他们马上会减少花销，于是财产继续贬值，更多的人要卖房，供大于求，房产价格就会继续下跌，恶性循环。

在艾黎波看来，中国政府必须在容忍高通胀和经济硬着陆之间取舍，不能两全。当经济硬着陆时，银行会坏债累累，政府会迫不得已通过各种形式向银行注资，银行自然而然地向“国有化”方向发展；企业会发现产能过剩，迅速削减投资。政府会出现大量赤字，防止经济更深地下滑。这种后果屡见不鲜。

这种动态变化与美国2007年到2009年的经济危机有很多相似之处，但艾黎波指出，“财富效应”在中国比在美国更大更快。中国人在最近15年间通过住房改革、房地产升值而导致的“财富效应”比美国大得多，也快得多。这说明如果中国的泡沫破灭，“财富效应”的负作用也会比美国大得多。

中国是怎么走到这一步的呢？艾黎波说，这要追溯到1978年邓小平访问日本，仰慕日本的高科技现代化，借助日本发展模型，即保持低利率，在信贷中体现国家意志——一般来说，大公司、大家族企业、国家愿意扶植的行业能得到贷款；在中国就是国有企业——政府的“宠儿”能得到贷款。国有企业的竞争力并不强，生产效率低，却占有大量资金；民营企业效率高，对经济增长和就业的贡献大，却得不到贷款，或者只是少量贷款。资金不能流向更高效的领域，从而成为经济增长的障碍。

随着中国价格水平升高，在中国的跨国公司会发现利润减少。艾黎波预测，他们会把生产转移到更便宜的东南亚。问题是：在跨国公司离开中国之前，中国自己的市场服务业还没有完全发展起来。日本和韩国的国际知名企业和品牌有很多，中国除了海尔、华为和联想以外，还有多少国际知名品牌呢？中国仍然依靠跨国公司为他们做专业化的市场服务，例如，产品设计、市场营销、品牌经营、法律服务及其他高端咨询服务等。中国高速的经济增长和累积的大量外汇基本都是通过出卖廉价劳动力、以污染环境为代价、低效率地运用资源而形成的，缺乏自主创

新和高科技含量。

在高通胀的情况下，中国的真实利率基本是零。艾黎波计算，在美国如果利率是4%，你退休后如果希望有8万美元的年收入以保持你的生活水平不变，那么你需要在退休前积攒下大约100万美元的可投资的资产（不包括你的住房，因为不出租的房子无法为你挣利息；同时假设你去世的时候正好把你的钱连本带息都用完，也就是说100万美元是你需要的最少积蓄）。“如果中国的真实利率那么低，你可以想象要有多大的资产才能保持你退休后的生活水平不变。”在艾黎波眼里，中国和日本一样是个高储蓄、低利率的国家，资金利用效率低，缺少真正的创新精神和机制。

那么，怎样才能改变现状呢？艾黎波半开玩笑地说，这是在向他咨询治国良策，属于商务范畴，他每天的咨询价格非常高昂。他是一辈子的金融教授，商业头脑处处显现。这种思维方式和视角贯穿他的很多著作。艾黎波的书虽然远离诺贝尔范畴，但因可读性强、趣味性强而受众面更广、更加畅销。在面对面的谈话中，艾黎波也会流露真言：改变现状谈何容易？很多时候，基因就决定了一切。

相比之下，哈佛大学退休教授傅高义作为社会学家，视角比金融学家的视角更开阔，眼光更长远，更看重领袖的作用和社会的动态变化。傅高义在就他的新书《邓小平时代》接受采访时说，人（和事）和文化从长期来看是可变的，尽管非常缓慢（详见本章第五节）。也就是说，一切是活动的、变化的，事在人为，当然也有情境等客观因素；能把主观意志和客观情境有机结合而又创造成就的人（国家）是非常伟大的。

2011年10月18日中国统计局公布，中国第三季度经济增长率从第二季度的9.5%下降到9.1%。9月份消费者价格指数从7月份的6.5%降低到6.1%。看上去，中国政府在微调经济，争取软着陆。胜券几何？让我们拭目以待。

第三节　弗格森看中美关系的趋近与背离

1.弗格森眼里的**“**中美国**”**：密不可分，却难以为继

2010年3月11日晚，哈佛商学院历史教授尼尔·弗格森和中国学者汪

晖就中国崛起在文化和历史视野中的影响及意义在哈佛大学展开公开对话。弗格森被美国《时代周刊》命名为“对世界最有影响的人之一”。他近年来提出的“中美国”概念已成为世界焦点。

虽然年仅46岁，但弗格森已有多部政治金融历史方面的巨作问世，盛名卓著。他的著作包括1995年出版的《纸与铁：通胀年代中汉堡商业和德国政治，1897～1927》，1998年出版的《战争的悲悯：解释第一次世界大战》，1998年出版的《世界的银行家：罗斯柴尔德家族史》，2001年出版的《金钱关系：现代世界中的金钱与权利，1700～2000》，2003年出版的《帝国：不列颠建立的国际秩序的兴衰及对全球实力的教训》，2004年出版的《庞然大物：美利坚帝国的兴衰》，还有他2006年有关第二次世界大战的新书《世界的战争》。他现在正在完成金融家西格蒙德·沃伯格的传记，并着手调研美国国际关系专家、外交家基辛格的一生。

这一连串的书目显示了他对世界大战、国际秩序、金融历史方面的深入研究，也让我们看出他的视角和他关心的核心议题：中美目前的经贸关系紧密得如火如荼，但预计会在以后分道扬镳，除非北京和华盛顿有意识地克服困难，努力改变这个关系的自然走势。

弗格森幽默地用主持人对他的介绍打趣：“超级明星教授”这个词本身就是自相矛盾的：如果是超级明星就不可能是教授，如果是教授就不可能是超级明星。他说，他自己是“典型的西方野人”，对中国并不了解。他来这里的目的是从中国学生学者那里了解中国，他认为这是比自己坐在图书馆更好地研究中国的渠道。

他对中国的认识起始于对大英帝国的研究。凭借先进的科学技术和武力，以经济利益为目的，英国创造了一个“全球经济”。16世纪到19世纪基本上是西方世界从上升到鼎盛的一个过程。弗格森的研究目的是要了解西方如何独占鳌头、引领世界的，因为在16世纪初，没有任何人会想到西方会在三四百年后霸占地球的各个角落。更有意思的题目是中国为什么会在18、19世纪停滞不前，甚至陷入衰退。弗格森说，“中国崛起”这个词不对，更确切的题目应该是“中国的回归，复苏或复兴”。

弗格森归纳出六个特点使西方处于领先地位：①市场资本主义；②科技革命；③保护私有产权和个人政治权利；④现代医药延长了人的寿

命；⑤以美国为代表的消费社会；⑥马克斯·韦伯（1864～1920，德国著名政治经济学家和社会学家）描绘的勤俭节约、推迟消费等劳动品格。

中国与美国的关系密不可分，弗格森为此提出“中美国（Chimerica）”的概念。“Chimerica”是个双关语。如果念成China和America的合成，意思是两个国家密不可分，就像两个人结婚以后合二为一一样。如果念成“kimerica”，指的是传说中的一种猛兽，谁也无法说清这是一种什么动物，在这个语境里也可以解释为：中美这个混合体到底是怎么回事，谁也说不清楚。但可以说清的是这两个国家加在一起，占有世界13%的陆面、1/4的人口和1/3的经济总产值。

在这对伙伴中，中国出口，美国进口；中国借出钱，美国借进钱；中国储蓄，美国消费。弗格森认为这个关系是不平衡的，不可持续的。就像一个婚姻中，一方只管挣钱，另一方只管花钱，这样的婚姻怎么能持续呢？而且，这个婚姻的好处也不均衡：中国得到的是经济平均年增长10%，美国得到的是10%的失业率。他把这个关系简称为“10-10关系”。

他说，中国大量贸易盈余和外汇储蓄是其固定汇率政策的副产品，其结果是为美国提供了大约1万亿美元的廉价资金，在21世纪更加纵容了美国的消费欲望，促成了资产泡沫。在今后20年时间里，中国的GDP总量会超过美国，但中国经济也会面临三大挑战：①人口结构。独生子女政策会使中国的人口增长速度在今后20年中远远低于印度和非洲；②快速工业化对环境和社会关系带来的负面影响；③中国能否维持一个截然不同的政治体系，而在经济上与美国平起平坐？

简短讲演之后，有人问，中国早在15世纪就有郑和多次下西洋，远到非洲，但是中国受儒家思想的影响，不以通商、强权为目的，而是要弘扬中国文化，显示皇恩浩荡，这是“软实力”的表现；而西方是以经济利益为目的，以雄厚的技术力量为后盾，以武力征服中国和亚洲的，这是“硬实力”的表现。在21世纪，中国能否以文化的力量、软实力来领导世界呢？

弗格森说，简而言之，答案是否定的，仅仅有软实力是不能称雄世界的。称雄世界需要硬实力，软实力对硬实力来说是一个非常有价值的

附加品（或解释为实力与道德理念的捆绑，或外儒内法、软硬兼施等）。也就是说，硬实力加软实力比仅仅有硬实力要强大，而硬实力比仅仅有软实力要强大。

汪晖的发言把人们的视线从中国的改革开放拉到20世纪上半期的抗日战争、解放战争和朝鲜战争。汪晖曾担任《读书》主编多年，著有《现代中国思想的兴起》，并被译成多种语言。美国刊物《外交政策》称他为“世界百名最有影响的公共知识分子之一”，德国刊物《时代》则把他列入当今12名“为未来思考的思想家”。他的发言旨在说明，共产党有呼应社会底层人心声、动员平民百姓，尤其是农民的革命传统，有独立自主的政治、经济、文化传统，在广大老百姓中仍然享有很高的声望，所以中国不会像苏联在1989年那样四分五裂，彻底垮台。

2.弗格森对话金融人士：美国和印度走得更近

早些时候（2010年2月11日中午），弗格森在哈佛大学与卡拉贝尔的公开对话中也表明了类似观点。他带有历史学家的城府，认为相对权力是零和游戏；世界实力将从根本上重新布局，重心向中国移动；历史不是线性的，总是有意想不到的回旋曲折。如果北京和华盛顿不是有意识地校正目前中美之间的不平衡、不可持续的关系，那么这个看似水乳交融的“婚姻”就面临“离婚”的危险，那时美国和印度的关系就会走得更近。

卡拉贝尔相对乐观。他是里弗图埃斯研究机构的主席，曾任弗雷德·阿尔杰管理公司的首席经济学家和中美增长型基金主管。他说，正是因为人类社会进程充满了不可预料性，中美关系与历史上弱国追赶强国的经历有很多不同之处，这些特点就有可能使这个关系的发展和历史上与之类比的例子不同。只要美国保持自己的创新精神和经济活力，中国能够帮助提供“全球公共产品”，中美之间的“婚姻”就不一定会“离婚”。

3.中国的崛起可能会戛然而止

弗格森的观点与他两年半以前（2007年10月30日晚）在剑桥论坛做公开讲演时表达的观点一脉相承，但他当时（金融危机之前）并没有认为，中美“婚姻”之间的好处没有平均分配。他当时的题目是“中西方关系中的趋近与背离”。

那天，弗格森也是首先感谢听众前来倾听一位“不是中国专家的人对中国的想法”。他说，自己最近在伦敦参观了一个关于中国秦始皇的展览。这个展览显示了公元前221年中国丰富多彩的文化，中国不远千里把这些古文物送来伦敦似乎是在提醒我们，中国在两千多年前就已经是一个帝国了，大英帝国只不过是一个后来者而已。

然后他进入主题，描述中国在1978年改革开放以后取得的经济成就。在大约1/4的世纪里，通过向全世界大量出口制造品，中国的GDP增长了10倍。他说，这些成就使中国回到了1600年以前，那时候中国不亚于西方，他们是平起平坐的。目前经济学家讨论的“全球不平衡”其实就是一个不平衡：中国的经常项目盈余马上就要高达3800亿美元（2007年数据）。美国是中国最大的贸易伙伴，吸收了中国20%的出口，与中国的贸易逆差将近2600亿美元。在几年之内，中国就会超过美国成为世界上最大的制造商。在经济方面，中国在以迅猛的速度追赶西方。

“这有问题吗？西方是否应该担心中国的悄悄崛起，尤其是中国在经济方面的成就？”弗格森自问自答。一些美国政客和评论家都认为，这对美国来说是一个非常严重的问题，因为美国公司在把制造业的工作大量输出到亚洲，尤其是中国，使美国制造业成了一个“空架子”。但弗格森认为这是美国人最不用担心的，因为中美的经济关系并不主要是关于物品和服务的贸易，而是关于资本的流动。为了避免亚洲1997～1998年金融危机重演，中国政府总是进入外汇市场，人为阻止人民币升值，使中国出口产品显得便宜，致使中国外汇储备高达1.3万亿美元（2007年数据），其中很大一部分是以美元计价的投资产品。

他建议，我们应该把这个双边关系从“Sino-America”这个关联词改为“Chimerica”一个词，从而更突出二者的一体性。他说，中国生产效率的提高对其他国家有意想不到的好处。美国人享用物美价廉的产品，低通胀意味着更低的长期利率。经济学家对中国在美国的大量投资而导致的美国长期利率偏低的程度有不同的估计，但基本可以说，美国长期利率因为“中国因素”低了100个基点，也就是1%。美国公司利用低利率和中国便宜的劳动力，在海外（尤其是中国）配置资源，赚取了大量利润。“在很长一段时间，美国的金融服务业几乎很难不赚钱。所以，即使我们很难想象美国的制造业东山再起，‘架空美国’也是我们最不用担心的。”

那么，我们应该担心什么呢？弗格森这时提出他的核心问题："Chimerica"会不会在今后某个时间，因为某些原因分道扬镳，而中国的崛起会随之戛然而止呢？他提出四个理由值得担心。

第一，中国的经济增长在缺少一些机制改革的情况下能持续多久？中国现在经历的是共产党领导的、国家组织的、地方政府主导的工业化。

第二，因为中国多年执行的只生一个孩子的计划生育政策，中国的人口增长会在今后25年到50年当中低于印度和美国的人口增长。现在65岁以上的老人占中国人口的8%，到2050年就会占24%。中国会像今天的欧洲一样衰老。

第三，弗格森提到最近一期《外交事务》杂志中一篇名为《大倒退》的文章。文章说，急速工业化使中国的空气质量降低到了人可以忍受的极限，中国的饮用水供给也已经达到了自然条件的极限。弗格森认为，这与缺少明确划分私有财产和保护产权有关。当一条河被污染，是谁的水被污染了？当一块农田被污染，是谁的田地被污染了？是谁的权利被侵犯了？在英国，公有的地总是比私有的地被更加过度地开采或使用。

第四，2007年中央电视台播出的《大国崛起》分析了九个大国在崛起过程中的经验和教训。其中提到加强海军建设，在国内保持安定统一的情况下，成为海上强国的重要性。弗格森说，如果中国真的发展海上实力，就有可能冲撞美国的利益。中美之间另一个有可能导致冲突的原因是中国台湾。

弗格森总结，虽然Chimerica的经济成就举世瞩目——美国公司利润高得前所未有，中国的经济发展更是日新月异，但由于以上讲到的国家机制、人口结构、环境保护和地缘政治四方面原因，他对Chimerica的前景表示悲观。

在问答时间里，一个操有纯美国口音的人发表评论："美国在保护人权方面的水准并不比中国高。沙特阿拉伯保护人权的记录就很差。美国与沙特阿拉伯的关系对人权的影响并不比中国与苏丹政府的关系对达尔富尔地区人权的影响要好。没有任何国家会让'保护人权'影响自己根本的经济利益。"

弗格森回答："我并不是说美国比中国更有道德，而是说中国在非洲比其他国家更积极地追求自己的经济利益。虽然道德标准在帝国发展路径的讨论中被时常提到，但所有帝国都是在想，如何得到比在公开市场购买资源更便宜的渠道。石油、天然气、有色金属等自然资源都是有限的。你想想，中国为什么愿意在苏丹大量投资建路，把非洲连接到海岸线？他们是想把自然资源更便宜地运到中国，比在公开市场购买更便宜。"

第四节　傅高义用"东亚模式"解读中国经济

1.傅高义眼里的邓小平与中国改革

2011年9月26日，美国东亚问题专家傅高义在哈佛大学费正清中国研究中心附近的家中，就他的新书《邓小平时代》接受采访。从20世纪60年代初在哈佛大学执教到2000年作为社会科学教授正式退休，傅高义把毕生精力倾注在以现代中国和日本为核心的东亚研究中。他把帮助美国人了解并理解东亚发展作为己任，持之以恒，硕果累累，不胜枚举。在执教期间，他曾任费正清中心、哈佛美日关系项目、哈佛大学亚洲中心及其他教学项目的主任，与中国和日本官方及学界都有广泛密切的接触。

《邓小平时代》一书是傅高义退休后的封刀之作，正文长达700多页，外加150多页的注解和索引。这本书覆盖了邓小平的家庭背景、留学经历和半个多世纪跌宕起伏的革命政治生涯，详述了他把中国引领上富强之路的政治策略和政策措施，包括不同阶段的国内政治斗争和中外关系的互动变化。对中美建交、大陆与台湾的关系、香港回归等重要历史事件的背景及演变，傅高义从多个侧面给予了深入而系统的阐述，不但让读者了解发生了什么，而且理解为什么会发生，是怎么发生的。傅高义的拿手好戏在于全面完整地描述领导人的处境和想法，让读者身临其境，视野开阔。

就当前一些热点问题，傅高义如是回答：

问：很多外国人，尤其是一些政治学家，想不通为什么中国经济在没有清晰产权、严格法治的情况下能持续增长这么快、这么久？你会怎

样回答这些人的问题？

答：邓小平深信有组织、有纪律的计划对经济发展非常有帮助。同时，他在基层允许相当大的灵活性。在20世纪70年代末、80年代初的时候，中国由于“文革”浩劫，百废待兴。中国有大量廉价劳动力迫不及待地寻求工作。在这个时候，只要有领导带头，组织大家从事生产劳动，就会有很多人积极响应。

邓小平急切地想从西方寻求先进技术和管理技能。20世纪80年代初，世界银行对中国的建议和帮助就有很大效果。邓小平把成千上万的学生送出去留学，并不担心他们毕业后不回国。他看得开，想得远。他说，即使一些人暂时不回国，长期看来，他们在海外也可能对中国有帮助。

邓小平把近期的政策放在长期的目标和框架下思考设计。试点、试验、循序渐进是短期的策略。中国地广人多、差异巨大，这为各种试验提供了很大空间。试探性的尝试令保守派也难以拒绝。

问：邓小平的成功与他的权威密不可分。他可以“拍板”，可以决定方向。他的话一锤子定音。与此相反，在现代民主国家里，似乎谁也说服不了谁，所以才意见纷纷，千头万绪，国会成了水泄不通的大杂烩。邓小平是怎样获得如此高的权威和威望的？这主要是因为他的能力，还是他的个性，抑或是他的经历？

答：这些因素都有。早在20世纪50年代，毛泽东就把邓小平考虑为可能的接班人之一。1973年毛泽东让他恢复工作。在1974年到1975年间，邓小平再次证明了他的工作能力、组织能力和领导能力。到1977年他再次上台主持工作的时候，他在领导岗位上已经有了很多年的经历，经验丰富，所以他能作出明智的决策。另外在1969年到1973年的下台期间，他深思熟虑，回顾共产党的跌宕起伏，总结经验教训，思考国家富强之路。

1937年到1949年正好是邓小平33岁到45岁人生成熟阶段。12年的战场经验使邓小平养成了战士和将军的习惯：时刻在为下一场战役（下一次挑战）做准备——下一场战役会在哪里，在什么时候，会需要什么。

邓小平机智地运用格言警句，避免了很多严肃的意识形态上的纠

纷。“无论黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫”“摸着石头过河”“贫穷不是社会主义”“让一部分人先富起来”等都是典型。邓小平有丰富的经历、经验和知识，所以在回答各种问题时，他可以放松，可以游刃有余，表现得机敏智慧而且诙谐幽默。

问：1979年1月底到2月初，邓小平在中美建交后正式访美，会见各界要人。卡特总统的国家安全顾问布热津斯基为两国建交多次奔波往返，对邓小平赞赏有佳，以至于卡特总统回忆说，布热津斯基已经被邓小平“诱惑”了。在1974年到1975年邓小平主持工作期间，老布什是美国驻北京联络处首席代表。他们相互赏识，看好对方的前程。目前两国高层领导人之间有这么好的个人关系吗？

答：没有什么。在当时，邓小平无论在中国国内还是国外都享有非常广泛的支持。他自信、放松，与美国各界人士都有非常好的互动。现在两国高层领导的人事与境况都不同了。

问：你认为中国经济发展的历程是否证明有“中国模式”？还是认为中国基本遵循了西方经济学家的“药方”？

答：我不愿意把这个问题解释为“权威模式”与“自由发展模式”之间的选择。我更愿意用“东亚模式”解释中国的经济发展。日本、韩国基本都是用同一个模式实现经济起飞的。他们都悉心研究外面的世界和海外市场，加强国民教育，寻求外部资金技术和帮助。所不同的是：这些国家都很小，中国比他们大多了，人口和地区差异都很大。

这也是利弊皆存的事。小国家在快速发展后，很快就没有什么剩余劳动力了，工资迅速上升，他们不得不在技术层面更上一层楼。而中国不同，中国的廉价劳动力可以持续很长时间，尤其是大西北等落后地区，还有潜力可挖。中国如此之大，一旦发展起来，它在世界经济中的比重就非常可观，与其他小国家不可同日而语。

问：中国人口巨大，各种差异巨大成为中国在政治上“渐进”的理由。简而言之，就是怕乱。

答：中国在20世纪50年代之前就非常混乱。在民主国家，政治家经常轮换。有些人可以利用民主制度制造混乱。当然，权威政治也有自己的问题。当官员滥用职权，他们很快就会失去民心。美国人相信尊重个

人权利，虽然民主低效，但因为允许充分表达不同意见，政府真正享有民众的支持。

问：近年来中国媒体在热议“不拆就没有新中国”这个题目。正方和反方都有社会名流的支持。你怎么看这个问题？

答：拆与不拆都是利弊皆存，没有一个绝对的答案。对于重要的国家基础设施建设项目，居民应该被动员搬迁并有足够的经济补偿。当然，这也需要一个过程。20世纪60年代中期，日本政府要兴建成田国际机场，遇到市民和学生强烈反对，各种阻挠事件连续不断，长达十几年。成田机场最终在1978年建成运营。在这之后，日本政府在用地方面开始谨慎小心，尽量尊重法律程序。

中国经济增长速度迟早会放缓。中国的挑战是如何能在经济放缓之前提高穷人的生活水平，建立包括覆盖穷人的社会养老和医疗保障系统，以及保护人民的生命和财产权利。日本在近二十年中，经济增长率几乎是零，而日本社会却非常稳定和谐。这非常令人惊讶。如果零增长率在中国发生，情况会有很大不同。

问：中国领导人面临很多挑战，包括经济增长的可持续性、穷人的生活水平与社会治安、腐败泛滥等诸多问题。你有没有什么具体建议，怎么才能更有效地治理这些问题？

答：这些都是非常艰巨的问题。学者很容易把它们指出来，但是很难为实践提出具体建议。应该说明的是：“腐败”这个概念在中国有不同含义。在美国，腐败是一种非法行为，在法律上有比较清晰的定义。在中国，这个概念非常含糊，“腐败”更像一种社会行为。例如，中国人看医生总要找关系，还要送红包，这是非常普遍的。还有中国政府官员掌握着很多大项目的审批权力，想获得项目的企业就要与他们拉关系、送红包，还要通过他们的子女传递消息，以加速行政审批程序。至于如何改革这种现状，很难说。不过中国香港在这方面做得不错。在20世纪六七十年代的时候，中国香港政府建立了反腐委员会，比较有效。他们的经验值得内地研究学习。

问：这是不是文化问题呢？在这个特定的大环境下，你不得不送红包。中国香港似乎有不同的文化。

答：对于我们这些研究文化很多年的人来说，我们确信文化和人们的习惯是可以改变的，也会随着情境的变化而变化，虽然这需要很多年的时间。当人们非常贫穷，食不果腹，人们会有一种行为表现，会急功近利，会“向钱看”。但当人们生活得比较舒适，基本必需品已经满足，他们还想要什么呢？虽然有些人更贪婪，但是随着生活水平的提高，人们的物质欲望就有可能减少，人们可能会更看重社会正义等价值。

另一种改变文化的渠道是国际往来。现在有越来越多的中国学生出国留学，也有越来越多的留学生回国工作。他们不但带给中国新知识和技能，也带回了新的视角和思想。最近几年有中国留学生回国后，创建了自己的非政府机构。这就非常有新意。所以，无论现在流行的看法和行为多么普遍，这并不意味着这些看法和行为是永恒不变的。

问：邓小平在1974年接待美国大学校长代表团的时候说：“我从未上过一天大学，但从我出生那天起，就在生活的大学里，直到我见马克思那一天才会从这所大学毕业。”美国总统林肯（1809～1865）也没上过大学。他只接受过大约一年的正式教育，却成为世代景仰的伟大领袖。这些例子对现代高等教育有什么启发？真正的领导能力到底是天生的，还是后天教育出来的？

答：培养领导能力的教育项目的确很多。其实，并不是教室里的说教本身使一个人成为领导，更重要的是学生把在教室里学到的东西在实践中运用，再调整、再实践这个反复过程，让一个人更成熟，也更有领导能力。也就是实践出真知、出智慧的过程。例如，20世纪80年代初邓小平积极寻求国际合作，世界银行对中国的建议就起了很好的作用，改变了中国人原有的思考和做事方式。另外，邓小平在1977年上台后，迅速恢复高考，择优录取，不受家庭和政治关系的影响。这对培养人才和后来的经济发展有根本影响。

问：现在高等教育里的许多学生看起来更像是要成为普通的政府官员或企业职员的样子，而不像成为邓小平那样的引领巨变的领袖式人物。他们看起来更世故，经常人云亦云，缺乏清新的思想和承担风险的勇气。

答：著名商业领袖比尔·盖茨曾经是从哈佛辍学的学生。但那是特例，没有代表性。当今世界与半个世纪前的中国革命年代不同。现在很

难想象一个没有大学学历的人能够成为一个伟大的领袖。况且，邓小平并不是单打独斗，而是在20世纪70年代后期上台的一开始就建立领导班子。他的领导班子也包括思想相对保守、行为比较谨慎的人。这样的组成对后来改革过程中的一些曲折，例如高通胀时期，是有帮助的。

中国现在无论在中央政府，还是在基层政府都有非常大胆的领导。在日本，政治家因为要取悦于民，想满足每个人，容易失去立场，但日本政府的行政官员中有很多非常有思想的人。我很喜欢与他们交流。在中国，政治家与官员的界限不那么清晰。无论如何，人是可以改变的，人的行为取决于情境、事件和机遇。

2.“权威模式”与“自由发展模式”

2009年1月22日中午哈佛大学东亚问题专家傅高义在费正清中心“中国问题午餐时间研讨会”上描述他刚刚在北京参加的中美建交30周年的纪念活动。

会议主持人是默尔·戈德曼教授。她早年是费正清的学生，后来成为中国历史学教授，退休于波士顿大学，目前是费正清中心几名主要教授研究员之一。她邀请各种与中国有关的学者到她组织的中国问题午餐时间研讨会系列介绍自己的研究成果或讲述心得体会。她的研讨会对外公开，任何感兴趣的人都可以参加；形式简单随意，虽然是午餐时间，但没有午餐，与会人员可以自备午餐，带进来吃；一般来说12点15分开始，1点45分左右结束，不会影响下午的工作和学习。

中国问题午餐时间研讨会的地点经常是在费正清中心一楼的S153房间，房间不大，围绕桌子能坐十六七个人，加上外围的椅子，总共能坐三四十人。“研讨会”不是讲课，不是做报告，而更像是聊天、交流的一个渠道。正因为是聊天，所以内容的“含金量”往往更高。好的发言人更加言简意赅，没有过多的铺垫和解释，直至核心要点。

这天的主讲人是中国和日本问题专家傅高义，戈德曼几乎没有介绍他，只说他最近参加了北京中美建交30周年的纪念活动，很有意思，所以邀请他和大家分享。

傅高义是这种讲座系列的常客，所以也没有任何客套，直接说他上周四刚从北京回来，参加纪念活动的有美国前总统卡特、前国务卿基辛

格、前国家安全事务助理布热津斯基和斯考克罗夫特，好几个美国驻中国的前任大使，以及许多亲历中美双方建交或直接参与两国关系的前政要、外交官、智库学者等。

傅高义拿出在北京的笔记，简单地复述了一些发言人的要点。这里面有很多个人的小故事和插曲。这使人觉得中美两国的关系不是空洞的、抽象的，而是亲切的、具体的，是建立在人与人的关系之上的。

卡特总统说他60年前还是美国海员的时候就到过中国。他的25岁生日，10月1日就是在中国度过的。1979年1月邓小平访问华盛顿在肯尼迪表演中心看节目是他访问的高潮。一些美国小孩子临阵磨枪学会了唱中文歌，欢迎邓小平。而卡特总统的女儿Amy就是在台上表演的孩子们中的一个。基辛格，这位在中美关系正常化中举足轻重的人物，感慨地说38年前他无论如何也想象不到中国发展得这么快，中美两国的关系发展到如此紧密的程度。中美从1978年200万美元的贸易发展到现在4000亿美元的贸易，简直不可同日而语。

伍德科克（1911—2001）在1977年被卡特总统任命为美国驻北京联络处代表（老布什的后任是托马斯·盖茨，盖茨的后任就是伍德科克）。1979年2月他成为中美建交以后第一任驻中国大使。他的名字自然被与会者提到。他在接受总统任命以前是底特律汽车工人工会的主席（任期1970—1977年），为人比较直率坦诚，喜欢把事情拿到桌面上谈个一清二楚。就在中美正式宣布建交之前几小时，卡特总统问他："中国方面是否明白，我们即使建交，也会继续向中国台湾出售武器？"伍德科克不敢肯定，马上要求与邓小平见面。邓小平听后大发雷霆，然后冷静下来问他："那你说怎么办？""继续按计划宣布建交。"邓小平沉默片刻说："好吧。"傅高义说，如果基辛格在伍德科克的位置，肯定会含糊其词，或者拖着不办，先宣布建交，其他事情以后再说。

傅高义没有举例说中国发言人的要点，而是总结说他们的发言都差不太多，就像是事先协调好了一样，他们都强调和谐社会，共同发展和对两国关系的良好祝愿。"当然也可能是我没有努力地听，仔细辨别出他们之间细微的差别。"他补充说。

"在研讨会快结束时，我向在场的中国朋友提问，'如果我是南亚一个小国家的人，或者是日本人，我对这些完全集中于中美两个大国之间

的关系的纪念活动会怎么想？我会觉得完全被排除在外。你们对亚洲其他国家会怎么解释这次活动？'所有中国会员的回答都是一样的，'我们不是排除其他国家。我们主张和谐社会，共同发展，等等'。"

简短发言之后，有人提问："八年前就在小布什总统上任之际，有一些中国官员来这里（哈佛费正清中心）访问。我们问，'如果中美之间发生问题怎么办'？他们回答，'我们就给老布什打电话'。这反映了中国对美国政治文化的了解非常肤浅。他们现在对小布什怎么看？"

傅高义回答："各个国家的领导人总是大部分时间关注国内的问题，所以他们对小布什的看法和我们在美国看小布什有很大区别。他们总的认为小布什还不错。"

另一个人提问："一般来说，中国人在外国人面前总是保持高度的一致，你怎么能在一次次地去中国访问过程中真正地了解中国？"傅高义说这要靠多年积累的人脉关系，与他们一对一的倾心交谈会有非常不同的收获。

3.为什么美国政府和媒体总是批评中国不够民主

2007年10月4日，中国学者刘建飞在费正清中心就中国民主进程和中美关系做公开讲座，傅高义点评。

关于民主体制，傅高义说："虽然我们认为民主体制是最好的体制，这并不等于说民主体制没有任何问题。例如，小布什政府在伊拉克和阿富汗的所作所为令美国人都不信任自己的政府和民主机制。相比之下，在克林顿总统执政期间，美国人对政府的信任程度高很多。"

傅高义接着解释美国人对中国目前民主进程的看法。虽然中国共产党内部和基层民主有很大进展，但是一些候选人还是不能在没有地方党支部书记认可的情况下成为人大代表。一些失地农民没有足够的经济补偿。

最后，傅高义谈到中美合作对中国民主进程的影响。中美关系日益密切，两国政府对保护知识产权、贸易等越来越多的问题充分交换意见。"现在越来越多的中国人有机会出国学习、旅游，他们自己可以看看民主在不同国家是怎样落实的，他们可以在对民主有更全面的理解之

后，反过来对中国的民主进程形成自己独立的见解。中国领导人也是一样。他们在更好地理解西方民主之后，可以更好地决策什么样的体制更适合中国。”傅高义理解社会稳定对中国的重要性，但认为只要中国人越来越富裕，生活越来越好，中国领导不必担心他们会揭竿而起，造成社会混乱。

第五节　思想文化的视角：七旬杜维明从心所欲不逾矩

2008年4月10日，哈佛大学东亚语言与文明系、费正清中国研究中心、哈佛燕京学社、哈佛亚洲中心和哈佛艺术与人文院院长办公室在杜维明教授即将离开哈佛、前往北大之际共同举办为时一天的学术会议，同时也祝贺杜维明七十寿辰。会议题目是“从各种视角看中文世界”。东亚语言与文明系主任伊维德教授主持会议。十几名哈佛教授分成四个小组分别发言。

杜维明是当代著名美籍华人学者，新儒学代表人物之一。1940年他生于云南昆明，1961年毕业于中国台湾东海大学，1968年获哈佛大学历史与东亚语言学博士学位，曾先后执教于美国普林斯顿大学和加州大学伯克利分校；从1981年起任哈佛大学中国历史和哲学教授至今；从1996年到2008年，曾任哈佛燕京学社社长。他曾获多种荣誉称号，包括1988年获美国艺术与科学院院士，2001年被联合国秘书长安南任命为“文明间对话杰出人员”小组成员。

肯定成绩

在介绍完杜维明的个人简历和学术成果之后，系主任伊维德说，杜维明赴北京大学建立高等人文学院之际也是儒学在中国复兴之际。儒学在中国已经不再是一个过时的传统，而是一个生机勃勃的、富有活力的事物，人们谈论它、辩论它，受它的影响。儒家思想已经渗入到人们行为和社会生活的方方面面。

哈佛燕京学社社长裴宜理主要讲杜维明作为燕京学社社长的贡献。杜维明是燕京学社第六任社长，是任期最长的社长，也是第一位有亚洲背景的社长。他把自己对亚洲的熟悉和洞察力带进了燕京学社，提高了

学社的信誉，扩大了各种项目。在他的领导下，从中国大陆来哈佛的访问学者数量迅速增加；这些学者屡次表示，他们在哈佛的学习生活从根本上转变了他们的学术生涯。燕京学社的基金在杜维明任期内从8500万美元增长到2.3亿美元。

在20世纪90年代初哈佛政府系教授亨廷顿出版《文明的冲突》这本书之后，杜维明一直在促进文明间的对话。亚洲文明对这项事业有重要贡献。他们对学习和教育的重视仿佛就像教徒对宗教的重视，以至于不断学习、兴办教育的本身就是一种宗教。“或许马克斯·韦伯不应该写新教伦理而应该写儒家伦理。”观众都笑了。孔子说，他“七十而从心所欲，不逾矩”。虽然我们为杜维明离开哈佛而难过，但裴宜理相信，杜维明一定是跟从他的心灵，做他想做的事，也一定是正确的事。

加州大学伯克利分校历史系教授叶文心寄来一封贺信，由一位哈佛历史系教授宣读。信中回忆1975年春天，叶文心还是正在选择研究生院的学生，把伯克利大学与哈佛相比较。当时，杜维明正好在伯克利大学教书。他说，你一定要选择伯克利大学，波士顿的冬天寒冷难耐，漫长无比，和这里的气候根本没法儿比。叶文心最后选择了伯克利大学，成为杜维明的学生。叶文心说，杜老师总是把她的研究课题放在更广阔的视野里，使她的题目更有意义，也使她显得比实际更聪明。她欢迎杜老师在任何时候回到伯克利大学，无限期地居住，既可以躲避波士顿的冬天，也可以躲避北京的沙尘暴。

亚洲中心主任凯博文教授发言说，杜维明来哈佛教书的时间与他自己差不多，他们是近30年的同事。他敬佩杜维明跨学科、跨领域的研究，涉及历史、文学、哲学、宗教与科学等交叉学科。其中，杜维明在创建“文化中国”这个概念中体现出的人文精神——从道德伦理的角度来定义文化——对他自己研究的人类学领域来说是一个根本变化。在哈佛教书几十年，他还不知道任何人对中国学者思想的影响有杜维明这么大，这么深远。费正清中心主任柯伟林称赞杜维明在燕京学社的领导作用，在哈佛大学教书育人、促进学习气氛的贡献。他说，杜维明离开哈佛大学去北京大学是“哈佛的损失，北大的收获”。

中国古代史教授包弼德说，杜维明既是一位哲学家，也是一位中国知识分子；他敬佩杜维明从中国古代思想中汲取精华，思考中国当代人的价值观和世界观的能力。他试举三例，形象地描述作为老师的杜维

明。有一次，杜维明走进一个坐满了研究生的大教室，张口就说："你们都是新儒者，尽管你们也许还没意识到这一点。"还有一次，包弼德邀请杜维明到他的班里讲儒家思想。那个星期，杜维明正好没有时间。等杜维明下周来讲的时候，课程已经到了讲道家思想的时候，所以杜维明只能讲道家思想。事后，包弼德问学生，杜维明讲得怎么样？学生回答："好极了，现在我们都信奉道教了。"包弼德问，难道儒家没有任何对道家的批判吗？大家都笑了。包弼德说，杜维明曾经一连好几年在哈佛最大的礼堂——桑德斯讲堂（容纳将近1000人）——讲儒家思想，学生人数比现在麦克·桑德尔的课程的学生人数还多。包弼德问学生，为什么杜维明如此受欢迎？学生回答："因为杜老师让我们觉得我们比实际上还好。"

会议中也有点滴趣闻。午饭过后，会议主办方特意留出10分钟时间给杜维明的妹妹杜维滇，让她从家人的角度介绍杜维明。杜维滇是居住在美国北卡罗来纳州的一位科学家，她用一组照片说明杜维明的成长经历和家庭生活。杜维明是四个孩子中的老二，也是母亲最喜欢和最懂事的孩子。照片中最稀有也最珍贵的几张是在抗战期间和抗战之后在昆明照的黑白照片。在破旧棉衣棉裤包裹下的童年杜维明依稀可见。

部分学术内容

中国文学教授王德威的发言围绕杜维明1991年发表在美国艺术与科学院出版的季刊上，关于"周边"与"中心"关系的论文展开自己的论题："文化中国，多文化中国，超文化中国"。杜维明的这篇论文是从海外华人的角度定义什么是中国，发人深省——难道被边缘化的海外华人还可以成为中国中心？杜维明定义文化中国有三个层次：第一层是中国大陆、中国台湾、中国香港，以及新加坡这些以华人为主的大中华圈；第二层是居住在大中华圈以外的世界各地的华人；第三层是指所有愿意了解研究中国的外国人，他们愿意把有关中国的知识和文化带入他们自己的社区。杜维明对中国的定义不是基于种族或语言，而是基于文化，使中国的定义更加平面化，更加分散。

杜维明的这篇论文引起了一系列关于中国认同的对话。哈佛大学以前的中国文学教授李欧梵总是把自己摆在世界公民的角度，而不是从以中国为中心的角度看待中国及世界。哈佛大学历史系退休教授孔飞力则把中国放在近500年的历史长河中，研究移居海外的中国人文化。清华

大学当代思想家汪晖把中国看成是一条有连续不断历史的整体，容纳了元代的蒙族文化和清代的满族文化。新一代的年轻学者延续、也挑战什么是中国（或华夏，Chineseness）这一话题。如果说那些说标准普通话的人是“中国人”，那么那些说普通话不标准的人算吗？贾平凹写的《秦腔》就用了很多陕西方言，用中文和英文写作的哈金算中国人吗？用中文和法文写作的高行健算中国人吗？有不少海外华人学者称自己不是中国人。2004年至今中国大陆一直提倡和谐社会。如果一个人与另一个人有不同意见，他就说：“我想与你协调意见（以达到和谐的效果）。”现在杜维明即将要从周边转移到中心，王德威希望他不要被“和谐”了。最后王德威以《论语·泰伯》中的一句话作结，“士不可以不弘毅，任重而道远”。

费正清中心前主任、东亚问题专家、哈佛社会学系退休教授傅高义明确说，他对杜维明非常尊重，也有几十年的友谊。他回忆20世纪60年代初，他作为助理教授刚刚登上哈佛大学讲坛，讲中国社会的运作：户口、单位等。他的班里有两个非常出色、非常聪颖的台湾学生。一个后来成为著名的中国文学教授李欧梵，另一个就是杜维明。因为杜维明曾经是他班里的学生，杜维明一直把他看做师长，但事实是他从杜维明那里学到的东西更多。杜维明非常与众不同，他既有完整的中国古典文学教育基础，又吸收了各种西方哲学和社会学的思想。在中国改革开放以后，他把新儒家思想输入中国，改变“周边”与“中心”的关系。他在新加坡、中国香港等地也相当活跃。新加坡前总理李光耀承认，即使专政体制也需要道德基础。杜维明把道德伦理引入了更广阔的社会与文化领域。

在讲中国现代转变这个题目时，傅高义着重讲解三位领导人对20世纪80年代中国政治生活的影响：邓小平、胡耀邦和陈云。邓小平是“一把手”，总是从全局着眼，把握大局的政治稳定和经济发展。他统率过千军万马，看到的、经历过的太多了。他一直把自己看成一个士兵，强调纪律、服从命令的重要性。1979年他来美国访问期间，与众议院领袖蒂普·奥尼尔会晤。两人一拍即合，有很好的互动。但当奥尼尔向他介绍美国的执法、立法和法院监督系统的“三权分治”机制时，邓小平的回答是，“这不适合中国”。

胡耀邦的背景则不同。他曾经管理过西藏，允许西藏有更多的自主权。他领导过共青团，鼓励年轻人有理想、有朝气、有干劲。他自认为

被选为接班人的原因是：他是唯一的一个比邓小平个子还矮的人。他为人高尚廉洁，口无遮拦。陈云在改革开放后负责经济工作，思考如何才能让几亿人填饱肚子，如何才能满足经济生活中的各种需要。在邓小平眼里，胡耀邦太开放，自由化成分太多；陈云太谨小慎微，经济工作开展得不够大胆迅速。傅高义总结道，中国20世纪80年代的改革开放就是在这三种相互交错的世界观和领导观中走过来的。

哈佛教授著名思想家麦克·桑德尔（关于他的观点，详见《哈佛经济学笔记2》第174页《桑德尔讲道德准绳：我们应该做什么正确的事情》）说，杜维明一直推动文明间对话，翻译解释文化间的不同，促进跨文化的理解，他从杜维明的这项事业中受益匪浅。

他想从两个方面谈文明间的对话。一个方面是“公”与“私”的界限：什么是公共哲学？什么是我们想要的好生活？我们个人的（私有空间的）好生活与更广阔的群体生活的关系是什么？

另一个方面是“教”与“学”的关系。《论语》是孔子与几十个学生对话的记录。这种对话首先是一个社群行为，他们创造的空间是公共空间，不属于任何不可告人的私人空间。其次，对话是互动的，是有所指的，孔子对学生问题的回答是对具体情景的回答，同时他教授的原则又可以运用到其他情景中去。这样“教”与“学”是一个互动的、不可分割的过程。直到老师真正了解了学生的问题和学生的角度，老师才可以真正成为老师。从这个意义上说，我们现在做教授也应该了解学生的思想：学生真正关心什么？学生有哪些问题？这样我们才可以在教书过程中有的放矢。

桑德尔着重阐述“公”与“私”的问题。他回到他在以前讲座中的立场（详见《哈佛经济学笔记2》第174页），批判性地看待把个人主义极端化的启蒙思想。启蒙主义把个人权利和自由看得如此重要，以至于认为这是全球的普世价值。桑德尔说，他并不是要取消美国宪法中保护人权的条款，而是想提出我们应该如何解释这些条款的问题。例如，一些大公司就利用这些条款，倡导可以为竞选的政客无限制地捐款，这是正确的吗？

桑德尔引用著名法国启蒙主义思想家孟德斯鸠（1689—1755）的观点，说明孟德斯鸠的理想主义是不现实的。孟德斯鸠认为，如果一个人

是真正高尚的、纯洁的、善良的人，那么他应该对所有人一视同仁，不分高低贵贱，不分远近亲疏；他甚至没有朋友，因为他把所有人——包括陌生人——都当做朋友。孟德斯鸠的理想与现实离得太远了。现实是我们生活在各种不同程度的小圈子里。

《论语》里就有这样的描述：如果父亲偷了东西，儿子马上去揭发，孔子认为儿子的行为不妥。当“孝”和“直”不能两全时，怎么办？在各种文化里，我们都会遇到这种情况。桑德尔举例说明。威廉·巴尔格是马萨诸塞州一位显赫的政治家和社会活动家，从1978年到1996年，他是马萨诸塞州上议院任期最长的主席，在担任马萨诸塞大学主席期间（1996—2003年），他的兄弟成为美国联邦调查局的通缉犯，而且与他有过电话往来。当FBI向巴尔格了解情况时，他拒绝提供任何有关他兄弟的信息。他说，他没有任何义务帮助任何人抓住他兄弟。人们对此褒贬不一。有人称赞他重亲情、讲义气，而《波士顿环球报》指责他用马路上混混的行为准则来处理关乎国家大众的要事。与此相反，1995年4月，恐怖分子泰德·卡金斯基在《纽约时报》发表宣言，说明他为什么制造炸弹危害他人。他的兄弟大卫从宣言的思想和语言中看出，作者一定是泰德，于是报告了联邦调查局，得到了悬赏的100万美元。当然，他把这些钱用在了补偿死难者家属上面。在法庭宣判泰德死刑后，大卫及律师坚决反对判决，最终为泰德争取到了无期徒刑。

桑德尔说，不同社会有不同的道德传统，在很多情况下，个人的道德选择与公共哲学思想和社会正义密不可分。最后，桑德尔回到“教”与“学”在文明间对话的作用。儒家文化是学习的文化，学习的文化会使这个世界更加安全稳定。我们应该以谦卑的心态相互学习，为文明间的对话作出贡献。

会议结束的前5分钟，杜维明做总结点评。他简短回顾了他的领域在近三十年的变化：审美学、伦理学、宗教哲学早已从不受重视的边缘学科到人人都感兴趣的热门话题；哈佛神学院最近几年在比尔·格雷厄姆院长的领导下有巨大发展，已经变成了研究世界宗教的学院。杜维明说，我们一边要从传统文化中汲取营养，一边要保持开放的心态，超越自己文化背景的局限，了解接纳各种文化。他打算回到北大后，组织学生学者一起“汇读”经典文献，从深度也从广度上增加对自己、对我们周围世界的理解。杜维明走下讲台时，一位学生送给他一束淡粉色玫瑰花。他点头致谢，然后在观众的掌声中把玫瑰花送给了一位负责组织会

议的行政人员。

第六节　商业的视角：中美关系寻求超越

2010年11月19日中美关系全国委员会主席奥林斯在哈佛大学做公开讲座。他的题目是“US-China Relations：A Vision for the Future”。这个题目不能翻译成“中美关系的未来前景”，因为奥林斯不是政治学家在预测国际关系前景。把这个题目翻译成“中美关系的未来愿景”也不十分确切，因为它只表达了讲演者对两国未来关系的主观愿望，没有足够的鼓励带动作用。而统观全篇讲演，奥林斯真正要表达的是他对未来的一个憧憬，对政治家和公众百姓的一个倡议，以便使中美关系朝着促进商业、和平共处的方向发展，超越政治因素的障碍。

他开篇就引用英国著名剧作家萧伯纳（1856—1950）的一句名言：如果事情不像我们想象的那么美好，我们要问为什么。言下之意是我们要梦想美好世界，努力铲除达到理想境界的障碍。萧伯纳的话和其他领袖的话都具有激发人心的力量，但他们没有回答当我们理解世界为什么不那么美好之后，我们如何才能不陷入“存在的就是合理的”这种世俗观念。领袖的魅力在于他的逆向思维，他会指出“合理的就应该存在”，并号召带领大家去创造一个合理的、美好的世界。这需要想象，需要勇气，还需要决心和毅力。只有这样，想象才不是空想或幻想。

奥林斯在讲话中强调的也是政治决心（政治家主观意志）的作用。他说，民意和公共倾向只能是政治决策的一部分，而不是全部。如果尼克松总统在1972年完全根据民意行事，他就会采取观望态度，不可能有访问中国的“破冰之旅”，历史就不会在1972年翻开新的一章。如果邓小平墨守成规，不能想象中国社会应该有另外一种组织运作方式，中国也不可能在20世纪70年代末开始改革开放。奥林斯鼓励人们发挥想象；想象这个世界会更美好，中美关系会更紧密和坚固；并鼓励人们为这个美好前景而努力。

奥林斯1976年从哈佛法学院毕业，进入美国外交部，负责东亚及太平洋事务的法律咨询，1979年参与中美建交；之后从事私营律师业务，在纽约、中国香港、北京的事务所工作。1985年以后的20年间，他活跃于投资银行、私募基金等金融领域，先后任雷曼兄弟亚洲主席，AEA（安盈）投资公司的高级顾问和凯雷亚洲基金的董事总经理。1999

年，他担任中国台湾广播通讯董事会主席的职务。2005年，他接手中美关系全国委员会。

中美关系全国委员会从1966年创立以来，一直通过增进民间交流的方式（指官方以外的交流渠道），致力于促进中美之间的相互理解与合作，相信中美友好不但对两国而且对世界都是有利的。虽然这个委员会在美国税务局注册的类别是非盈利性的民间组织，它的董事会多数由前美国政府高官组成，包括中美建交的关键人物基辛格、前美国贸易代表卡拉·希尔斯，前外交部部长奥尔布赖特，前美国驻华大使芮效俭和尚慕杰，也包括一些美国著名学者尼古拉斯·拉迪（经济学家、中国问题专家）、费尔德斯坦（哈佛大学经济学家，其观点详见《哈佛经济学笔记》中第三辑费尔德斯坦系列）、柯庆生（政治学家、中国问题专家）、孔杰荣（法学家、中国法律问题专家）和李侃如（美国政治学家、中国问题专家）。这个委员会的运作经费中除了私人基金和会员捐款外，也包括美国外交部和教育部的拨款。

中美关系中的关键问题

奥林斯多年的从商背景使他对中美关系的看法明显带有商人的烙印和商业利益，而他早年在美国外交部的工作经历也使他对政治气候相当敏感。他说，他办公室的炉火台上总放着一张12美元的旧支票，这是1979年1月19日他还在美国外交部作为法律咨询部一个年轻办事员的时候，为即将建立的中国台湾美国所在华盛顿注册而写给华盛顿地方政府的一张支票。当时，卡特总统为正式建立中美外交关系，面临国会的巨大压力。为了回应国会议员对他“出卖台湾”的指责，外交部决定建立中国台湾美国所，目的是通过这个组织，保持美国与中国台湾的所谓非正式“外交”关系。

这张支票提醒奥林斯中美关系在过去30多年中经历的风风雨雨。这包括1989年，老布什政府不得不暂时中断中美外交关系；1994～1995年民主党在国会中期选举中失败，民主党总统克林顿不得不在是否给李登辉签发美国签证的问题上屈从于国会。

奥林斯说，很多时候美国人在讨论中国问题时都选错话题，与真正需要讨论的问题大相径庭。例如，人民币汇率问题的重要性就被夸大得太厉害。其实，朝鲜、伊朗核武器等问题涉及国际和平与安全，比人民

币汇率问题重要得多，但奥巴马2010年11月初在首尔的G20会议上却首先提及汇率问题。这说明，美国把问题的优先次序全部搞错了。

奥林斯认为，中美之间的真正问题在于深层次上的互不信任。中国一直认为，美国有意要限制中国的发展，无论是通过气候变化国际框架，还是设置保护环境的标准，还是在汇率问题上讨价还价，美国都是要遏制中国发展。奥林斯回忆，有一次他在中国做讲座，在问答时间里，有一个学生在提问中把以上这些政策都罗列为美国“遏制”中国的证据，而所有观众都为他的提问鼓掌。双方互不信任的程度由此可见一斑。

对中美关系的四点建议

对于未来中美关系，奥林斯提出四点建议。第一，美国应该取消对中国那些过时的禁运条例。1989年之后，美国对中国的一些禁运条例早就过时了，但还没有改正过来，导致一些高级民用器械不能出口到中国，不能在2008年四川大地震这样的危难场合发挥作用。奥林斯对有可能挽救但因此而没有挽救的生命表示惋惜。

他也借此机会纠正一些中国人认识的偏差。在中国，每次说到中美巨额贸易逆差的时候，中方观点总是：只要美国对中国放开高级技术产品的出口，中美贸易就会平衡了。奥林斯的观点是，放开对中国高级技术产品出口的规定对促进中美贸易平衡会有帮助，但效果没有中方想象的那么大。也就是说，中美贸易不平衡主要不是由美国出口政策限制导致的，但奥林斯没有具体说明怎样才能彻底纠正这个不平衡。

第二，美国应该放松对中国在美国投资的限制，中国也应该这样做；放松对外资的限制应该是双向的。2005年，中海油收购优尼科石油公司失败就是典型的例子。奥林斯说，当时在美国接受电视采访的所有人当中，只有三个美国人公开支持中海油的收购。这三个人是他本人、埃克森美孚的董事会主席和联邦快递的董事会主席。中海油收购失败意味着谁会受损失呢？受损失的是优尼科石油公司的广大投资者，是那些掌管退休金的机构投资者，而这些机构投资者代表的是众多像加州教师团体这样的美国中小投资者。

奥林斯说，当然他也能想象，在同样情况下，如果美国石油公司要买中国石油公司，中国一定不会允许。他认为，开放应该是相互的，双

方都应该减少对外资在本国投资的限制。如果一家中国银行要买一家美国券商公司，只要满足一定的金融指标，美国政府应该允许。同样，如果美国公司要购买中国公司，中国也不应该让政治因素影响商业行为。

第三，中美应该建立共同的货币政策磋商机制。让美联储与中国人民银行定期会面，经常交流，相互影响。目的是要在类似量化宽松等重大政策出台之前，对方已经有了心理准备和应对措施，这样可以避免惊讶、误解甚至事后相互指责。在金融领域以外，中美都面临恐怖主义的威胁，中美应该共同保护国际港口的安全，在天灾人祸面前共同组织搜寻营救工作；等等。这些都是非常好的合作机会。

第四，在人权方面，中国已经有了长足进步。奥林斯第一次去中国是1980年，30年过去了，今非昔比。中美关系全国委员会以前在这方面做过很多工作，最近几年相对少一些。这是因为中美关系日益紧密，现在很多美国大学的法学院都有促进保护人权的中心或各种项目，中美关系全国委员会在这方面不需要做那么多工作了。最后，奥林斯倡议，让我们利用好费正清、傅高义、孔杰荣等中国研究前辈教给我们的工具，努力建立中美两国之间的桥梁，使两国关系更紧密、更坚固。

在问答时间里，有人问，中国现在有上万亿美元的外汇储备，很多美国人担心中国把美国的资产，甚至西方国家的资产都买下来的后果。奥林斯的回答代表典型的商人视角。他说，他完全没有这个担心。中国在美国投资，只要不是购买与国防有关的资产，都不是问题，而与国防有关的资产范围相对来说微乎其微。中国在美国投资会创造更多的就业机会，使美国的资产更加值钱，从总体上来说，都是好事。中美利益从根本上来说是相辅相成的、相互促进的，不是竞争的关系。他相信贸易的力量。

第七节　中国是如何影响全球治理的

2007年10月30日，前《金融时报》驻北京的首席记者詹姆斯·金应肯尼迪政府学院邀请，就他的新书《中国震撼世界》做公开讲演。这本书是2006年《金融时报》和高盛评出的年度最佳商业图书，是金在北京做记者、在中国生活16年后的结晶。在讲演中，他既表达了喜爱中国、希望中国和平美好的愿望，也隐含着对中国经济崛起而改变世界秩序的担忧。在经济贸易、气候变化等方面，他鼓励西方与中国合作，否则两

败俱伤。

金首先回忆20世纪80年代中期在北京做记者的经历。那时外交部对刚到北京的外国记者例行举办欢迎午餐。外交部会利用这个机会告诉外国记者在中国什么能做，什么不能做。金解释这些外交官的言下之意是，“无论你写什么、怎么写都不会影响我们自己的发展道路”。金说，这沿袭了中国19世纪后期“中学为体，西学为用”的主流思想。

自从1978年改革开放以来，中国把大批学生送到国外学习，减少进口关税和出口补贴，吸引外资，同时淡化共产主义意识形态。在这个过程中，西方一直很关心世界会如何影响中国。他们希望看到中国越来越和西方一样，甚至包括实行西方民主。如果这样，中国就不会损害由美国引领的世界秩序。

金说，这基本上是改革开放后25年的情况，但是在最近几年形势有所变化。现在的问题是：中国是否在影响世界？中国在怎样影响世界？这样问的第一个理由是经济方面的：石油和其他自然资源的价格、全球长期通胀前景、全球不平衡、美元的未来前景，以及亚洲商业周期在一定程度上都取决于中国。中国崛起使7国集团（加拿大、法国、德国、意大利、日本、英国和美国）一类的国际组织不再重要，因为没有中国的参与，这些组织不能真正解决汇率和全球不平衡等问题。

虽然中国改革开放已经29年了（1978～2007年），但中国还没有成为真正的市场经济国家。银行、保险、能源、电信等行业基本都被大型国有企业把持。外资和民营资本几乎不可能进入这些领域。金融业对外资开放的程度还非常有限。资本市场基本是关闭的，人民币仍然不可兑换。在一些重要的行业，国家既是“裁判员”也是“运动员”。

中国的司法体系仍然不够独立，在多方面问题上仍然受中央和地方政府的影响很大。金说：“政府仍然是‘大老板’，所以无论是外企还是民营企业都要花很多精力和资源与政府部门搞好关系。当中国在2001年加入世贸组织的时候，西方世界希望从此看到一个透明的、法治的中国。这种想法太乐观了。”

金认为中国在影响世界的第二个理由是政治方面的。中国20多年双位数的经济增长并没有带来深刻的政治体制改革，反而使共产党的权力越来越大；党的力量还可以通过国企资源渗透到国外。中国的外汇储备

已经高达1.4万亿美元（2007年数据），其中2000亿美元被拨到中国投资公司用于盈利性的海外投资。另一个拥有大量资产的中国国有基金——社保基金——也在海外四处悟策私募基金，准备投资。掌管160个大型国有企业的国资委已经建立自己的基金，对海外投资跃跃欲试。（美国证监会主席考克斯在2007年有同样的顾虑，详见《哈佛经济学笔记》第240页《国家主权基金对资本市场的影响》）。就在10月，世界上最大的银行——中国工商银行用50多亿美元购买了一家南非银行20%的股份。

此外，中国还加大了对国内保安措施和军队的投资。中国一方面加强与美国的合作（例如，积极参与朝鲜的六方会谈），另一方面建立上海合作组织，保持与俄罗斯和西亚一些国家的关系。中国与美国敌视的伊朗、苏丹和委内瑞拉也有关系。中国无条件地给一些非洲国家贷款也阻碍了美国的目的。

另一个令西方担心的是由官方宣传而导致的民族主义情绪。中学教科书一直渲染中国在19世纪后期和20世纪初期所经历的耻辱，让学生感到在共产党领导下“中国站起来”以后的扬眉吐气。中国官方宣传中很少承认外资、外援和中国的海外贸易伙伴对中国的贡献。金说，当然中国也不会无限制地鼓励民族主义情绪膨胀，因为中国对石油和其他资源的依赖使北京重视海外市场和国际形象。他们会尽力运用“软实力”来赢得外国人心。2008年的奥运会就是向到北京的两万多名外国记者展示软实力的最好机会。

在问答时间里，金讲了他对十七大的看法。一方面中央政府集中的权力越来越大，另一方面地方政府越来越不循规蹈矩，经常另搞一套，这使保护环境和知识产权等政策落实的难度越来越大。

关于2008年的奥运会，金说，以前外国记者要在中国国内旅行必须得到政府批准，现在外国记者可以不需要批准在中国随意旅行。政府旨在说明：中国是开放的、透明的现代化国家。这是好现象。“我喜欢中国，所以才在那里居住生活了16年。我相信，新闻自由不会使社会不安定，因为正当的新闻曝光会强迫地方政府对自己的行为负责任，这反而会减少社会不安定因素。”

关于中国对外关系，金承认，中国会集中精力应对国内问题，国内

问题是首要的；中国每年要创造2400万的就业机会，这对任何政府来说都是一个挑战。“西方必须接受这个事实——西方必须与共产党共事。中国需要外国市场，美国和欧洲不应该采取保护主义措施，那只会导致中国以牙还牙、以眼还眼的报复。那会给中国造成恶劣后果。”

对中日关系“经热政冷”的状况，金表示担忧。虽然中日的政治分歧还没有影响经济往来，但两国的政治关系仍然严峻，因为日本的民族主义在增强，而中国由于历史原因一直有反日情绪。

对于中国年轻人的文化，金说，代际关系在中国的迅速变化令人惊讶。在他的办公室，大多数工作人员都是二三十岁的年轻人，但他们却属于不同的代际关系。35岁的人认为他们与30岁的人有代沟，30岁的人认为他们与25岁的人有代沟。“政治上的意识形态在中国越来越不重要，所有的年轻人都全身心地追赶物质条件和享受。中国年轻人的迷失方向就像马克·吐温在《镀金时代》里描述的19世纪后期的美国一样。但是我认为，随着时间的流逝，中国会逐渐为思想精神和社会发展留出空间。”

最后，哈佛商学院的一位教授提问：“当中国国企收购外国公司的时候，中国政府对外国公司的企业管理和文化会有什么影响？”金回答，当中国公司收购外国公司的时候，确实有国有银行为海外收购提供低息贷款的问题，也有国企高管对谁负责的问题——对股东负责还是对党内领导负责？“但我想，每次海外收购的情况是不同的，还不能一概而论。”

第八节　中国需要一个好的体制

2008年11月14日，罗伯特·纪福特——前美国国家广播电台驻北京记者在哈佛费正清中国研究中心以“中国是否像看起来那么强大？”为题描述他2004年的中国之行。他的题目至少吸引了五六十名听众，不少人没有座位，只能站在门口。

纪福特于1996年获哈佛东亚地区研究的硕士学位。这个跨领域的学位比较鲜为人知，其目的在于培养了解东亚地区的综合性人才。它的不少毕业生成为驻中国和其他亚洲国家的记者。纪福特是比较成功的记者之一。他的指导老师是哈佛大学中国近代史教授柯伟林，现为费正清中

国研究中心主任。

柯伟林特地参加这次讲座，对他的学生做简短但富于赞扬的介绍："罗伯特硕士毕业后完全可以在哈佛继续攻读中国历史的博士学位，但他选择了记者这个职业，在波士顿国家广播电台工作两年后，成为驻北京记者，工作了六年，2005年离开北京成为驻伦敦记者。"

纪福特说他更喜欢给完全不了解中国的外国人介绍中国，现在面对费正清中国研究中心这么多中国问题专家他只能"班门弄斧"了。他用中文说的成语显得恰到好处。然后，他通过展示几十张照片描述他2004年沿312国道从上海到哈萨克之行的所见所闻。这也是他的新书《中国之路：通往新兴强国的未来旅途》的基本素材。

他赞扬中国政府使4亿人脱贫的成功，也指出一些地方政府为了经济利益，不顾百姓福祉的做法，例如封死地方水井迫使老百姓买水，因为地方政府拥有制水厂，老百姓没有任何办法，只能"忍受"。

"如果你问从中国沿海城市来美国的中国留学生：'你对美国的印象怎么样？'他们会说，'差不多'，'都差不多'。"纪福特强调，中国沿海和内地的差别之大令人诧异。"中国沿海城市的夜总会、酒吧和其他方面的生活确实和美国差不多，但是如果你走出上海不远，在安徽境内，你就会发现农田里的耕作技术还是19世纪的技术，你仿佛倒退了100多年。中国大约有1.5亿流动人口。村子里很少能见到二三十岁的年轻人，他们都在城里打工。如果中国经济增长从11%降低到8%，就业会面临很大的压力。

"几年前，农民对征收土地、高税收怨声载道。现在政府虽然取消了农业税，农民的医疗保险仍然是问题。我还没有仔细研究最近出台的刺激经济的4万亿元新投资方案，是否包括对医疗系统的投资，还是仅仅建更多的桥梁和马路。"纪福特与很多外国人对中国的观点一致。他们认为中国最需要的是一个好的体制。"中国应该把钱花在建立更好的行之有效的体系上，减少人们对医疗、教育和住房的担忧，让人们敢于花钱。只有这样才能改变出口主导的经济发展。"

纪福特通过一些照片显示了旅途中的趣闻，其中一张是他爬华山的照片。"我问身边爬华山的中国年轻人什么是道教，他们支支吾吾说不出来。我问他们：'你们学什么的？'回答是'核物理'、'财经'等等。我想

找真正的道教隐士，最后总算在一个庙里找到了，我们聊了一会儿，然后我说以后再来拜访。他拿出一张名片说‘这是我的手机号码’。”他的另一张照片是一些和尚坐在电脑房里用电脑，凸显现代技术和信息对人们生活渗透的程度——已经影响到深山老林中的寺庙了。

还有一张照片是他在教堂里传经。“中国信基督教的人越来越多，在6000万到6800万人，比共产党党员的人数少不了太多。我路过一个教堂，想看看中国人做礼拜，但是那天正好牧师不能来，人们非常失望。他们看见我，就说‘老外一定会念经’。我本想拒绝，但手里的录音机在转。我一想这也许是个好故事，于是打肿脸充胖子，拿起《圣经》把小时候学的、模模糊糊还记得一点儿的段落重复一遍。”

纪福特与藏族和维吾尔族年轻人的交谈显示出少数民族中年轻人的思想变化。他问他们：“你们喜欢达赖喇嘛吗？”“我姥姥喜欢。”“这些年轻人都说一口标准的普通话。我问他们‘长大以后你们想去哪儿’？他们回答，‘上海’。”

最后，纪福特总结说：“中国30年的高速经济增长一定有它的成本——中国在资源、环境、人力方面付出了相当大的代价。中国的政治改革滞后，因为领导层担心一旦完全放开，局面会无法控制。中国应该投入更多的人力物力建立更好的机制，而不仅仅是看得见摸得着的大桥和马路。”

第九节　中国不会对国际游戏规则发动革命

2010年4月26日下午，印第安那大学政治系副教授、中国政治和商务研究中心主任斯考德·肯尼迪在哈佛大学以“中国学习进度：中国是如何影响全球治理的”为题做公开讲座。肯尼迪于1991年和1992年在中国南京霍普金中美中心学习中国政治经济和历史，2001年从乔治华盛顿大学获政治学博士学位，2005年出版处女作《中国的游说业》。与很多外国人相比，肯尼迪对中国的看法相对客观、积极。

在中国与世界关系的问题上，外国人的观点大致分为两类：一种观点是为中国与世界接轨叫好；另一种观点比较保守，警惕性很高，担心中国会改变世界游戏规则。无论是哪种观点，这些外国人做判断时隐含的前提假设都是：倡导自由主义的国际规则是公平的；如果中国不完全

开放，落实、执行国际承诺，错误一定在中国。

肯尼迪则与众不同，他选择从中国的立场上思考中国与世界的关系。他说，如果胡锦涛在人民代表大会做有关中外关系的报告，他不会从中国是否与国际规范合作，是否执行国际承诺这个角度出发，而会从中国是否有效地利用国际规则保护自己的利益、提升自己的国际地位的角度来阐述中外关系。

肯尼迪想研究的问题是：中国人是如何学习国际规则的？中国人玩国际游戏玩得怎么样？与其他国家有什么不同？其他国家要怎样对待已经进入国际领域的中国？他从三个层次来讨论全球治理：国际规则的制定，国际规则的使用，国内政策法规对国际规则的处理。

他认为，国际规则既有自由主义倾向，也包括保守主义因素。例如，位于瑞士日内瓦的世界贸易组织定期为发展中国家的高层官员提供为期一个月的培训。培训的形式一般来说是这样的：前两小时讲解自由贸易的好处，后面29天半的时间都用来训练这些官员如何利用世贸原则在牺牲他国利益的基础上保护自己的利益。虽然中国在贸易方面还没有完全自由，但基本上坚持公平贸易的原则。

肯尼迪认为，有些国际规则本身就是不公平的，应该反对。例如，世贸组织1994年签订的《与贸易有关的知识产权协议》明显是保护发达国家利益的，阻碍知识技术的传播，在损害消费者利益的基础上保护研发者利益。它本身就是由享有很多专利权的十几个大公司起草的。肯尼迪说，他的观点与美国政府的立场相左，他是做学术的，他要保护的是公共利益。

由于时间关系，肯尼迪直接给出他的研究结论：①中国在变得更加自由开放的同时，也更加保守。中国是在国际规则之内玩游戏，知道如何自我保护，例如中国越来越多地用反倾销法上诉他国。②中国在国际竞争中更加倾向保护生产者利益，而不是消费者利益。例如，生产者竞争政策比食品安全政策对他们来说更重要。这是由中国国内政治经济传统决定的。③有国际业务的公司比仅仅有国内业务的公司更有竞争性，他们是坚定的自由主义者，限制着保守主义在中国扩张。④在关于游戏规则的国际谈判中，中国的基本立场都是保持原状。中国在处理技术性问题上比较强，但在大的战略问题上比较弱。⑤中国企业对国际规则还

不够了解，他们在多哈回合的谈判中还是一个被动的旁观者；中国政府和企业之间的相互磋商还不够密切。⑥中国在国际上的摩擦几乎都是在国际规则不清晰，或根本不存在的领域发生，况且国际规则本身就是不断变化的。例如，在汇率政策上，国际上还没有达成共识，到底是应该提倡固定汇率还是浮动汇率？在1997～1998年的亚洲金融风暴中，中国因保持人民币坚挺而受到国际赞誉，而现在因为保持人民币汇率基本不变而受到指责，这本身就是矛盾的。在互联网问题上，国际上也没有达成一致意见，所以对于谷歌在中国遇到的麻烦，我们没有一个标准轻易判断。

在铁矿石的谈判中，国际上本身没有好的体制，不完善的国际体系和中国钢铁工业协会（中钢协）糟糕的表现加在一起使谈判结果越来越糟。中国是钢铁最大的生产者，生产钢铁需要大量铁矿石，中国自然而然成为最大的铁矿石进口国。70%以上的铁矿石出口被垄断在三大供应商手中：淡水河谷、必和必拓和力拓。2010年一季度，中国77户大中型钢铁企业中10户亏损，亏损面达到了12.98%。大中型钢铁企业的销售利润率仅为3.25%，处于盈利低水平状态。

在提问时间，有观众问到前一天（4月25日）世界银行决定增长中国整体投票权1.65个百分点（从2.77%提升到4.42%），使中国成为世界银行第三大股东国，仅次于美国和日本。对中国在世界银行投票权地位提高后对世界的影响，肯尼迪判断，中国不会因此而对国际规则发动任何革命，在很多问题上，中国会努力保持现状，维护整个系统的稳定性，而不是重新编写新篇章。

第二章　中美关系与亚洲区域格局

东盟通过“东盟加3（中国、日本和韩国）”“东盟加6（再加印度、澳大利亚和新西兰）”“东盟加8（再加美国和俄罗斯）”等形式囊括各国，让所有国家都感觉舒适放松。但人们的常识是：一个组织包括的成员越多，意见就越难统一，行动就越难协调。如果东盟囊括这么多国家，东盟还能在任何方面有什么成就可言吗？

第一节　亚洲一些国家在中美关系中扮演的角色

日本驻美大使的看法

2012年5月11日下午，日本驻美大使藤崎一郎在哈佛大学有关“大国政治和亚洲区域主义的未来”的公开会上做十几分钟的发言。很多细节他都一带而过，但有一点却清晰不疑：日本与美国有很多立场非常接近，至少在以美国听众为主的场合上，日本官方是这样表达的。

藤崎一郎对美国非常熟悉。早在20世纪60年代初，他就作为交流学生在西雅图的一所高中就读；20世纪70年代初，他又在布朗大学和斯坦福大学各学习一年；从1995年到1999年他服务于日本驻华盛顿使馆。担任驻美大使是他第二次在华盛顿工作。

藤崎一郎有丰富的国际经验。他生于1947年，1969年进入日本外交部，成为职业外交官。他曾分别服务于日本驻雅加达、伦敦和巴黎使馆，二十一世纪初曾任日本驻日内瓦国际组织的全权大使。早年他曾任亚洲司副司长、北美事务司司长和外交部副部长等职务，多次参与日本自由贸易谈判和8国集团会议。

藤崎一郎于2008年6月成为日本驻美大使，同年10月来到哈佛大学，就当时进一步升级的金融危机讲演。他回顾日本“失去的10年”的经验教训，强调信心在恢复经济中的重要作用（详见《哈佛经济学笔记》第249页《日本“失去的10年”之现实意义》）。

这次他特地被哈佛大学邀请谈亚洲区域主义，但面对众多美国听众，他实际上是在不同框架中探讨并促进美日关系。他说，在区域整合

进程中，亚洲与欧洲不同（远远落后于欧洲）。因为亚洲各国缺少共同的价值观和思维方式，所以在处理亚洲事务中，他主张两个观点：运用国际规范，而不是地区规范；同时寻求跨太平洋的伙伴关系。

运用国际规范意味着遵循国际海洋法、世界贸易规则、保护知识产权等，还意味着支持国际货币基金等国际经济组织。他说，在运用这些国际规范过程中，要注意平等、公开、透明的原则，防止“有人（国家）比其他人（国家）更平等”的现象出现。他还说，任何形式的亚洲社区组织必须有美国的参与。

藤崎一郎的结束语凸显中庸之道。对于未来，他说，我们应该继续现在的努力，无须改变途径；在原有的国际框架基础上汲取积极有益的东西；我们不拒绝新思想，但要为新思想的诞生做准备，防患于未然。

东盟秘书长的看法

东盟秘书长素林·披素旺与美国和哈佛大学也有很深的渊源。他是1949年生于泰国的马来后裔，高中时就作为交流学生在美国明尼苏达州的一所高中学习（1967～1968年），1972年从加州一所大学毕业，随即考入哈佛大学研究生院。素林在1974年和1982年分别从哈佛大学获政治系中东研究硕士和博士学位。然后他在泰国一所大学政治系教书，直到1986年被选为国会议员，开始政治生涯。从1992年到1995年，他任外交部副部长；从1997年到2001年任外交部部长。随后他在联合国等国际组织中参与了众多国际事务。从2008年至2013年1月，他任东盟秘书长。

在5月11日的简短讲话中，素林一方面用数据说明东盟的重要性，另一方面强调东盟是包容的，对任何大国都不构成威胁。东盟10国（马来西亚、印度尼西亚、菲律宾、泰国、新加坡、文莱、越南、老挝、缅甸和柬埔寨）的总人口是6亿，总体国内生产总值大约是2000亿美元，位居世界第五，仅次于欧盟、美国、中国和日本。素林引用基辛格的一句话来描述亚洲：“在经济技术方面，亚洲是20世纪的欧洲；在机制建设方面，亚洲仅仅是18世纪的欧洲。”这说明亚洲内部机制和体制的整合还远远落后于欧盟。

东盟通过“东盟加3（中国、日本和韩国）”“东盟加6（再加印度、澳大利亚和新西兰）”“东盟加8（再加美国和俄罗斯）”等形式囊括各国，让所有国家都感觉舒适放松。但人们的常识是：一个组织包括的成

员越多，意见就越难统一，行动就越难协调。如果东盟囊括这么多国家，东盟还能在任何方面有什么成就可言吗？素林没有细说，只是笼统地概括：自1967年成立以来，东盟坚持致力于促进经济发展和开放民间社会的双重目标，并且已经给亚洲带来了很多益处、很多希望。

国际关系教授约瑟夫·奈的看法

哈佛大学肯尼迪政府学院国际关系教授约瑟夫·奈是这类话题中不可或缺的人物。奈有丰富的领导经验和学术涵养。他在1994～1995年曾任克林顿政府助理国防部长，在1995～2004年曾任肯尼迪政府学院院长。卸任后的第二年，他就出版了《软实力：在世界政治里通向成功之路》。在2008年他出版了《领导的能力》（对这本书的介绍收录在《哈佛经济学笔记2》第149页《如何培养领导才能》）。2011年他又出版新书《实力的未来》（国内译作《实力大未来》，其内容详见本书第一章第二节）。

奈在5月11日的发言内容基本上是《实力的未来》的上半部分：实力从西方向东方转移的趋势。在《实力的未来》一书中，奈纵观全球实力变化，发现两种趋势：实力的转移和实力的扩散。实力的转移指的是：实力从西方向东方转移。实力的扩散指的是：信息技术革命使实力从政府向非政府的个体或组织转移。

奈在以前的会议上解释过什么是实力。实力就是影响别人，让别人做你想让他们做的事情的能力。有人说，奈所谓的“实力”其实就是人们常说的“影响力”。但影响力没有实力听起来那么重要、那么能吸引别人的注意力。无论哪个词更确切或更朴实，让我们暂且用奈的语言词汇，摸索奈的思想内容。奈说，实力本身没有好与不好，关键要看怎样运用实力。

让别人做你想让他们做的事的传统办法是“胡萝卜加棍棒”，即收买和强制，顺我者会得到好处，逆我者会得到惩罚。这是奈所谓的“硬实力”，别人因为恐惧而听从你或因为想得到好处而讨好你。另一种影响别人的办法是通过游说，即宣传和教育，说服别人，让他们心服口服、心悦诚服，甚至欣赏你、佩服你。这就是奈所谓的“软实力”。说服别人的这套说辞是软实力的基础和源泉，非常重要。软实力还包括整个文化的力量，例如，古希腊的雅典在文化艺术和政治制度方面都具有非常大

的生命力和优越性，即软实力；相比之下，雅典的近邻斯巴达因为只注重强身健体的军事生活，没有文化艺术和基本的人性可言而软实力匮乏。灵活巧妙地运用硬实力和软实力达到你所希望的效果的能力被奈称为“聪明的实力”。

5月11日这天奈主要讲两个问题：美国是否在走下坡路和中国相对于美国的位置。奈认为，美国的绝对实力并没有下降，美国和即将崩溃的古罗马截然不同。美国在技术研发、企业创新等领域仍然保持首屈一指的地位。但因为新兴国家奋起直追，美国相对于其他国家的实力在下降。

这就引出下一个问题：中国是否会超过美国？会在什么时候超越美国？奈从3个方面来分析这个问题：经济实力、军事实力和软实力。从国内生产总值来看，中国有可能在下一个10年中超过美国。但因为人口基数太大，人均收入要在21世纪中后期才可能超过美国。在军事方面，美国仍然遥遥领先。在软实力方面，从好莱坞的影视业到以哈佛大学为代表的高等教育领域，美国对其他国家仍然有强大的吸引力。

奈提醒中国，如果在增强硬实力的同时不提高软实力，那么中国在亚洲的邻居会感到威胁。2008年从美国爆发的金融危机让部分中国人觉得美国在走下坡路，自己可以趾高气扬了。这使中国的一些近邻感到紧张。现在中国与亚洲国家的关系有所缓和。

奈说，只有中国提高软实力，在世界范围赢得人心，中国才可能真正强大。奈特别强调，软实力的提高不在于政府主动做了什么——例如，在世界各地设立孔子学院，或者通过媒体大张旗鼓地宣扬什么——而在于政府是否允许民间组织和个人真正发出声音、发挥作用，让草根阶层有活力、有动力，这样的软实力才真正强大，才能持久。

奈重申美国的官方声音：在中美日三边关系这个三角形中，美国希望看到任何一边（任何双边关系）都非常强大；美国欢迎中国加入类似世贸组织等国际组织；美国不是要凌驾于中国之上，而是要与中国一起分享实力。奈澄清：美国不是要围堵中国，因为那不可能成功，唯一能够限制、困扰中国发展的只能是中国自身。

第二节　亚洲内部机制和体制的整合还远远落后于欧

盟

马布巴尼的新书《新亚洲半球：势不可当的全球权力东移》并不以它的思想深刻、观点新颖或资料丰富取胜，而是以对新加坡的独特视角吸引读者。

它的语言简朴、流畅，它的思想对西方盛行的主流观点形成挑战。只有深入东西方的工作生活，对两边的文化历史、观点态度了如指掌，但同时又保持思想的独立性才能写出这样的作品：既肯定西方对人类不可磨灭的贡献，又以西方人能理解的语言指出它的弊端。

作者马布巴尼成长在新加坡一个普通印度家庭，周围一直有很多穆斯林和中国朋友。1971年他以哲学系第一名的成绩毕业于新加坡大学；在此之后的23年里，服务于新加坡外交部。他于1976年在加拿大获哲学硕士学位，1995年获荣誉博士学位。他于1991～1992年在哈佛大学国际关系中心进修一年，1993～1998年为新加坡外交部部长，2001年成为新加坡驻联合国大使，2002年成为联合国安理会主席，目前是新加坡国立大学李光耀公共政策学院院长。

马布巴尼直言不讳地肯定西方在科学技术、思想文化方面对全人类的巨大贡献，尤其是西方的一些著名大学在教育学生、培养人才时没有狭隘的国家主义，而是鼓励学生不带任何偏见地质疑、检验、挑战一切约定俗成，为全人类拓展知识的前沿，创造积累更多的智慧。“这样的大学应该被认定为全人类的财富。”这样的称赞与他所受的英文殖民教育息息相关，也正是这样的教育使他挑战西方在国际关系方面的一些主流观点。

他也承认美国对世界的贡献在所有国家中首屈一指。美国是“二战”后以规则为基础的国际秩序的主要制定者。这包括联合国体系和布雷顿经济贸易体系（世界银行，国际货币基金组织和世界贸易组织）。“美国用它的军事实力维持1945年后的国际秩序，这才使得美国和其他国家，尤其是东亚国家（有一个和平的环境）取得经济增长和繁荣。”“美国在使用其军事力量时非常谨慎，其主要目的是确保所有国家尊重国际规则。”“美国海军的作用是国际海域安全畅通的真正原因，这才使得国际贸易前所未有地蓬勃发展。”“美国比任何其他西方国家更早、更有效地把‘现代化’的理念带到世界的各国角落，使‘向现代化进

军’和‘美国梦’深入人心。”

马布巴尼称赞西方某些方面的目的是显示他在判断国际关系发展趋势方面一分为二、不偏不倚。那么他在哪些方面的观点带有浓厚的亚洲色彩呢？首先，他指责西方国家对国际组织、国际经济命脉、全球传媒的控制和影响。美国在联合国安理会有举足轻重的作用和不可忽视的地位。多年从事外交工作的马布巴尼有不胜枚举的例子。西方国家在世界银行和国际货币基金组织享有约定俗成的领衔特权——世行主席永远是美国人，国际货币基金组织主席永远是欧盟国家的人。

“西方国家不能想象没有西方主导世界，世界有可能会变得更好”，所以他们下意识地觉得他们有道义上的职责去维护西方文明和西方主导世界的主动权。即使那些职业道德最强的西方媒体也会在不知不觉中强化这些潜意识。例如，他们对7国集团年会的大幅报道给人们留下一种假象——这7个国家领导着世界。而事实却是世界的重心已经随着中国和印度的迅猛发展向东方转移。这7个国家在没有新兴国家参与的情况下左右不了国际大事。西方媒体的一个常用词是“国际社会”。马布巴尼曾经问一位西方主流媒体负责人：“国际社会是谁？谁组成了国际社会？”“思索片刻之后，他承认他所指的几乎全部是那些生活在西方社会的人。那么他们所说的‘国际社会’更像自己人内部产生的私人俱乐部，而不是真正的国际社会。”

马布巴尼举例说明西方国家对世界经济命脉的控制和影响。世界最大的10家银行和投资银行都是美国、欧洲和日本的。这些企业的国家属性重要吗？他们的目标难道不是服务客户，为其股票持有者增值吗？马布巴尼说，在正常情况下，国家属性并不重要，但在特殊情况下，这些企业就不得不对其直接监管机构和政府负责。例如，在1997～1998年的亚洲金融危机中，那些在韩国投资的主要银行都接到了美国财政部的电话，“建议”他们不要从韩国撤资，因为韩国对美国来说有战略利益。而泰国对美国来说没有那样的战略意义，所以泰国没有韩国那样幸运。

日本被马布巴尼单独立项，说明日本的经济实力被用于维护西方国家的利益。因为日本力图“脱亚入欧”，不惜一切代价加入西方的各种俱乐部：经济合作与发展组织、三边委员会和7国集团等，日本偿付了比其他会员国家更多的“会费”。其中，日本最以7国集团成员国为骄傲，但这也给日本带来不可避免的义务。在第一次海湾战争中，日本并不情

愿参与，但却成为最大的埋单国家：付了总费用610亿美元中的140亿，而美国自己只付了70亿，小于总费用的12%。日本的企业为了在西方国家树立良好形象，对西方主要国家的著名大学、博物馆、思想库和其他文化事业大捐其款。日本政府也不甘落后，为与西方建立关系、增进感情大力投资。

马布巴尼最具亚洲特色，特别是新加坡色彩的观点是对西方民主的看法和对“择优而仕”的不遗余力地推崇。他强调西方的民主体系已经到了完全没有能力解决现今的棘手问题的程度。竞选者为了迎合选民的胃口，不能提出正确的目标、做出正确的决定。在位的政治家只能为自己选区的利益做出狭隘的选择。这就是为什么欧盟把大量的时间和精力花在内部争斗和近期矛盾上，而不能着眼于欧盟整体的长远利益。这也是为什么没有任何美国政客提倡增加汽油税，即使这是解决能源问题最合理、最有效、最迅速的途径。美国总统经常把自己的朋友安插为驻外国的美国大使，使得美国外交部不能“择优而仕”，大大降低了外交官的士气。这些都是民主体制的弊端。

马布巴尼批判西方认为“民主是放之四海的真理”的想法，认为民主并不是对所有国家在所有阶段都适合的。他把戈尔巴乔夫与邓小平对比，告诉西方读者：戈尔巴乔夫在西方被认为是英雄，但在东方却被认为是傻瓜——买了西方国家的账，却没有得到任何好处，丧失了苏联，把苏联人民推入经济萎缩。而邓小平却恰恰相反，是务实派政治精英的最权威的代表人物。他主张安全稳定是发展经济的先决条件，而经济繁荣又是提高人民素质、政治民主的先决条件。马布巴尼取笑：“让这个世界按民主体制运转的这一想法本身就是不民主的，因为西方国家的人口只占世界总人口的一小部分。”他指责美国是“在国内最民主、最守法的国家，但在国际上却是最不民主、最不守法的国家”。

马布巴尼称赞邓小平的“28字方针”：冷静观察，稳住阵脚，沉着应对，韬光养晦，善于守拙，决不当头，有所作为，以及这一方针对中国外交政策的积极而深远的影响。他指出中国与东盟国家日益密切的往来带动了这些国家的经济发展，使得那些企图孤立中国的西方国家不能有效地孤立中国。他肯定中国在非洲投资对非洲经济发展的促进作用，中国经济的起飞给非洲人们带来希望，“华盛顿共识”对非洲来说不再是唯一的选择。他指责西方媒体对中国的曲解和谴责。

马布巴尼的非西方色彩还表现在他对气候变化的态度和对中国与印度的比较。在气候变化问题上，他指出“总量”和“增量”的区别。虽然新兴国家的经济崛起增加了温室气体的总量，但是温室气体的总量主要是由发达国家在工业革命以后迅速而全面的现代化造成的。所以，任何公正的减缓温室气体排放的公式都要把各个国家对温室气体的总量的份额考虑进去。

虽然马布巴尼是出生在新加坡的印度人，但他在中印比较方面与很多西方学者的视角和侧重不同。其实，中国和印度各自的优势和劣势早有大量的文章做了细致入微的阐述。马布巴尼的特点在于强调中国的优点和改革开放以来长足的进步，最明显地表现在对中印司法体制的比较。西方学者大多强调英国殖民者留给印度的司法独立性，而中国的司法体系一直与执政党有千丝万缕的关系。马布巴尼却强调印度司法系统里的拖拉，“对实施正义的拖延就是对正义的拒绝”。与此同时，他强调中国司法体系20多年来在保护人权和财产权方面的巨大进步。

那么，马布巴尼的理想世界是什么样的呢？他建议所有人都读一读联合国的章程。这本可以装在口袋里的小册子包含着许多西方政治智慧的精华：一个世界的精神和全民参与的理念。他认为以5个二战胜利国组成的安理会已不能满足世界发展的需要，但他没有详细指出在错综复杂的国际关系里联合国应如何改革。

他强调管理世界秩序没有必要发明新的理念和组织框架，而是要依靠那些禁得起实践检验的原则来管理世界秩序、处理国际关系。这些原则包括：民主制度、市场经济、法治社会、公平与公正的社会制度、择优录用，发展合作和形成合作伙伴，摒弃意识形态的分歧和发扬务实精神。

马布巴尼相信各个文化和宗教区域可以和平共处，共同繁荣昌盛。他以印度作为这种东西结合、和平共处的典范。他倡议西方国家以他们包容的思想哲学、宽广的胸怀容纳并支持东方的崛起，而不是计较一时的经济得失，阻碍东方的振兴和发展。他希望中国不再像历史上的中国那样闭关自守，而是像大都市那样有容乃大，承担起引领世界的责任。他也理解中国在务实的外交方针的指导下，不愿轻易挑战任何大国。

马布巴尼的理想世界带有浓厚的新加坡烙印。读过李光耀自传的人

不难发现二者思想体系的共同之处：批判性地看待民主，极其重视政治稳定和经济发展，肯定市场经济对社会发展、解放思想的巨大作用，不遗余力地推崇择优录用、合作与务实精神；不相信任何教条的意识形态，而相信不同的文化、种族和信仰可以和平共处、共同繁荣。所有这一切在李光耀领导下的"城市国家"新加坡得以实现，但真正的"世界"与"城市国家"有本质上和数量上的巨大差别。

在阐述世界的重心"不可避免地"向东方转移时，马布巴尼忽略了亚洲很多新兴国家与新加坡的一个重要差别。新加坡在李光耀推行的择优录用原则下，政府官员大多廉洁奉公，社会基本保持公正公平。而亚洲一些国家官僚资本主义、裙带资本主义、行贿受贿盛行，以至于公平公正的社会关系凤毛麟角，普遍的腐败才是家常便饭。如何跨越这种差别还是一个巨大的问号。

马布巴尼在否定世界被"西化"的同时，不知不觉地套用了"新加坡模式"，并努力"新加坡化"这个世界。读者在考虑马布巴尼的结论——世界的重心不可避免地向东方转移——是否令人信服时，要清醒地意识到亚洲与新加坡的不同，而且还要扪心自问："新加坡化"是世界人民共同的理想吗？或许一个世界范围的民意测验才能真正"民主"地决策。

第三节　新加坡这个城市国家的历史与成就说明了什么？

1.最年轻、任期最长的总理

去过新加坡的中国人可能会为这个城市国家整洁而繁华的市容和中西结合的风格而惊讶，以至于一时搞不清自己到底是在中国还是在外国。在这个692.7平方公里的小岛上生活着530万人（2012年数据），人均国民收入约3万美元（1999年数据），是世界上第九位最富裕的国家，仅次于美国，超过了德国、英国、法国、奥地利、加拿大和比利时等老牌资本主义国家。

初到新加坡的游客会注意到：新加坡和瑞士一样干净漂亮，和纽约曼哈顿一样繁华，商品琳琅满目，物质极其丰富。这样一个整洁繁华的城市却洋溢着中国人的传统。高档商场为了欢庆中国春节在橱窗里贴满

红色剪纸，在门口贴着喜庆的春联和红绸子——毕竟80%的新加坡人是华人。可是当游客在地图上看到“中国城”和“印度村”的字样时，又突然意识到这不是中国——中国的城市里哪有叫“中国城”的地铁站呢？

就在20世纪50年代新加坡还是大英帝国里一个人口只有150万的小港口。1959年新加坡的人均收入才400美元。新加坡是怎么在半个世纪中从一个贫穷的村子摇身一变，成为今天这样一个安定祥和的城市国家呢？

《李光耀自传》（上下两册，共1458页）是回答这个问题的一把钥匙。李光耀作为“国父”为这个国家打下不可磨灭的烙印。他记录了新加坡半个多世纪的重大历史事件，描述了20世纪中期社区混乱、种族敌视互不示弱等各种挑战以及他的应对策略，在字里行间充满着自豪。美国前国家安全顾问基辛格在他作的序中说，《李光耀自传》从一个侧面帮助我们理解一个永恒的话题：到底是客观形势还是领袖的力量主导未来的发展。李光耀写自传的目的是要告诉年青一代：新加坡的安定繁荣和政治独立不是上天的赐予，而是靠持之以恒的辛勤工作争取来的，要靠民选的、诚实的、高效的政府努力保持。

自传的上卷讲述他的家庭背景：在英国剑桥的学生时代，返回新加坡后做工会和学生会的律师，然后从国会议员到1959年成为英殖民地自治区最年轻的总理（不到36岁）。其中包括1963年新加坡加入马来亚，又在两年后与马来西亚分道扬镳的曲折历程。李光耀自传的下卷写的是新加坡在1965年独立以后的历史。书的前半部分主要写如何建立一个清廉有效的政府和公平正义的社会，后半部分主要写新加坡的外交关系和国际空间。

哈佛大学社会学教授傅高义在他的《亚洲四小龙》一书中描述了中国台湾、韩国、中国香港和新加坡成功赶超先进国家的一系列社会机制和文化传统。他指出新加坡成功的一个特殊因素就是这位魅力无穷的领袖人物。从李光耀在1954年建立反对党人民行动党到他退出政坛的38年中，他是毫无疑问的党的领袖，为新加坡的历史、语言、意识形态和社会规范留下了清晰可辨的印迹。

这篇读书笔记主要回答以下四个问题：第一，在新中国成立后共产主义显得势不可挡的20世纪50年代，为什么以华人为主的新加坡没有成

为社会主义国家？李光耀与共产党到底有怎样的关系？第二，新加坡与马来西亚的关系到底是怎么回事？为什么新加坡在1963年加入马来亚，两年以后又退出来？第三，为什么新加坡这么小的国家却有四种官方语言？为什么在新加坡最通用的语言不是任何一个种族（华人、马来人和印度人）的母语，而是英文？为什么中文在人口绝大多数是华人的新加坡没有成为唯一的或者是最主要的官方语言？第四，李光耀既有西方人的特点，也有中国人的特点。他在多大程度上是中国人？他把自己看做海外华人吗？

2.李光耀与共产党的关系

李光耀与共产党的关系很复杂。左派的人批判他是“殖民主义的走狗”，右派的人指责他领导的人民行动党“拥护共产党”。这是因为李光耀对共产党人的看法褒贬兼有。一方面，他佩服共产党人的敬业精神和组织工作的能力；另一方面，他不喜欢共产党人为了彻底打破旧制度而导致社会混乱和流血牺牲。他毕竟是剑桥培养出来的律师，他尊重规章制度和秩序，他要在英殖民地既有的体制下为新加坡创造最美好的未来。在不同的历史时期，李光耀包容共产党的程度不同，影响了他与共产党的关系。

生活在21世纪的我们很难想象20世纪五六十年代共产主义对新加坡的影响。当时76%的新加坡人是华人。1949年毛泽东成功建立新中国对他们震撼很大，使他们相信共产主义在新加坡和马来亚会取得最终胜利，因为这是历史大趋势，反对共产主义是徒劳无功的，而且新加坡的华人与他们在中国大陆的亲戚有隔不断的血缘关系。他们为中国的抗日战争捐款捐物，甚至想成为中国的一部分。新加坡的邻国当时把新加坡称为“东南亚的小中国”。

共产主义势力在新加坡汹涌澎湃的另一部分原因是，很多从中文学校毕业的学生，尤其是南洋大学的毕业生，基本不会英文。他们找不到好工作，被边缘化了。对工作前途的失望加上对英国殖民者的憎恨使共产主义在华裔年轻人中广受欢迎。各种华人工会、行会、商会和学生会的领袖组织了一轮又一轮的罢工游行。

在20世纪50年代初，李光耀被有共产主义倾向的年轻人的敬业精神感动而成为他们工会的法律顾问。他也有意让这些人成为自己今后的政

治支持者。李光耀对人民行动党的定义一直是“非共产党”，而不是“反共产党”。反对殖民主义是他和共产党的共同底线。共产党也愿意与反殖民主义的非共产党人形成统一战线。于是，李光耀在1958年与共产党地下领袖秘密会面。

李光耀明知他与共产党有本质区别。他要在现有的法律制度中理性地、切合实际地争取新加坡从英帝国中独立；而新加坡共产党人却宁肯牺牲鲜血和生命也要彻底打破旧制度，重新建立以共产党为领导的新制度。尽管如此，李光耀还是决定将计就计，与共产党联手。获得共产党的支持后，李光耀在1959年的选举中大胜，成为新加坡自治后的第一任总理。

李光耀在成为总理前就知道，那些游行示威的领袖在被英殖民政府逮捕后反而在民众中更有威信。他们被认为是反殖民的英雄，激励着一拨又一拨的年轻人前仆后继。李光耀不能在成为总理之后继续英国人的做法，那还有什么其他办法来平息这些风波呢？

李光耀决定，让新加坡加入马来亚来稀释这些“领袖”的作用和影响，虽然李光耀知道他的领导风格与马来亚当时的领导人格格不入。新加坡的共产党坚决反对，因为他们知道加入马来亚后，华人就是少数派，不再占有人口比例上的优势，不可能领导首都吉隆坡。1961年5月李光耀再次与共产党领袖秘密会面，拒绝给共产党组织更多的空间。这导致了人民行动党内部有共产主义倾向的13位议员分离出去，在同年8月成立了反对党，使得人民行动党在下一轮选举中仅仅以一票之差险胜，李光耀保住了总理的位置。

1962年9月新加坡议会批准了加入马来亚的决定。在马来亚正式接管新加坡之前，李光耀公开通知共产党领袖离开新加坡，说他在马来亚接管之后无法保证共产党人的安全。这是李光耀为什么在1995年在北京与这些共产党领袖会面时坚持他们之间的恩怨扯平了——他是因为有了共产党的支持才在1959年赢得竞选，成为新加坡总理；在1962年他放共产党人远走高飞，或者说他利用吉隆坡政府赶走了共产党。

在与共产党打交道的过程中，李光耀学到了很多组织技巧，并把这些技巧运用到人民行动党里。在成为总理后，李光耀设置政治培训中心，专门教育讲英文的高层政府官员共产党夺权的危险，让他们认清形

势、提高警惕。为了让新加坡的市容干净整洁，李光耀像共产党一样搞群众运动，让政府高官带头动手清洁街道。他还要防止共产党人利用当地华人的不满情绪制造事端。为了让华裔年轻人看到好的工作前途，李光耀在20世纪60年代决定让所有学校都用英文授课。

就这样，在20世纪中期政治动荡——殖民主义退却、共产主义深入身心——华人占绝大多数的新加坡竟然没有成为共产主义国家，反而走到资本主义社会的前列。

3.新加坡与马来西亚的关系

新加坡与马来西亚的关系非同寻常。马来亚在1957年8月从英殖民地独立出来，直到1963年才包括新加坡和婆罗岛上的沙捞越和沙巴成立了马来西亚，而新加坡又在两年之后——1965年8月，脱离马来西亚成为独立国家。

新加坡比日本更缺乏资源，除了深水海港以外没有任何资源可言，只有4%的土地是可以耕种的。虽然在楼顶上种植蔬菜的技术已经研究成功，但实施起来会遇到上下水管道需要重新设计等技术障碍。新加坡不得不依靠马来西亚提供不可或缺的食品和淡水。即使现在，只要马来西亚与新加坡有任何分歧，马来西亚就以切断水源来威胁新加坡。新加坡怎么办呢？

这个复杂而独特的双边关系可以从《李光耀自传》中得到诠释。1961年李光耀与共产党分道扬镳之后积极争取与马来亚合并。他意识到，英帝国不可能让新加坡完全独立，因为新加坡太小，不可能自卫。李光耀还想让有共产党倾向的新加坡华人在马来亚更大的人口规模中成为少数，不再成气候。

马来亚当时的总理拉曼早在李光耀在英国剑桥读书的时候就是他的朋友。拉曼并不欢迎新加坡加入马来亚，他担心以华人为主的新加坡会改变马来亚的种族比例。就在这时，英国政府想出一个巧妙的办法。他们建议马来亚同时囊括附近的英殖民地沙巴和沙捞越，这样就可以保证新国家里的华人比例不变。有吉隆坡保证新加坡的外交和国防安全，英政府最终放弃了对新加坡的管辖。马来亚、新加坡、沙巴和沙捞越这四个地区在1963年9月组成了马来西亚。

两年之后，新加坡与马来西亚分道扬镳。按照李光耀的说法，新加坡是被吉隆坡驱逐出去的。而根据其他报道，拉曼总理说，这是因为李光耀早就想搞分裂，成立独立王国了。事实是二者兼而有之。李光耀在很多重要问题上与吉隆坡方面有分歧。李光耀支持马来西亚成为多种族平等的社会，而拉曼总理希望马来西亚成为由马来人主导的国家。他们在中央与地方的分税政策上也有分歧。李光耀公开批评联邦政府的政策，还继续代表新加坡与外国首脑会晤。他要与吉隆坡有切合实际的工作关系，而不是基于上下级的忠诚关系。他大胆的（或者说目中无人的）领导作风得罪了拉曼。拉曼打算要李光耀下台，在新加坡安插自己的亲信。

李光耀后来从英国档案里发现，这一次又是英国人帮助了他。当李光耀还在剑桥读书的时候，他就积极与英国工党、反殖民主义的马来西亚和新加坡学生保持联系。这些人中有很大一部分后来成为他的坚定支持者，并服务于他领导的政府。李光耀与英国政府在伦敦和吉隆坡的高层官员一直关系良好，包括英国首相麦克米伦和威尔逊、外交部长桑迪斯，以及人权事务高级官员菲利普·摩尔和安东尼·雷克。他与英国工党领袖的关系是建立在他们共同的道德原则和对被压迫者的支持的基础上的。

拉曼总理无法让李光耀下台，最终在1965年夏天的一个私人聚会上说："新加坡最好脱离马来西亚。"为此，马来西亚会保证新加坡的水源，还保持马六甲海峡几个世纪以来一直是国际海域的状况。这个协议在联合国被拷贝保存。如果任何一条被违背，新加坡可以直接到联合国安理会申诉。

在这种情况下，李光耀同意与马来西亚分手，并建立了新加坡自己的应急空军。20世纪70年代，李光耀的财政部长这样描述马来西亚对新加坡的态度：又嫉又恨。"尽管新加坡面积狭小，在很多方面都有薄弱之处，但我们的经济发展远远超过他们的预期。"在马来西亚看来，如果没有他们的支持，新加坡不可能有今天的繁荣，新加坡的生存完全依靠马来西亚。

李光耀对马来西亚又嫉又恨的心理心知肚明，多年来一直谨慎地经营着这个双边关系。当穆罕默德·马哈蒂尔博士还是马来西亚副总理的时候，李光耀就预计他会有成为总理的一天，因为他的性格强硬，英勇

无阻。没有他的支持，新加坡会有很多难题。李光耀决定放弃前嫌（1965年新加坡离开马来西亚以来的种种不愉快），重新开始。马哈蒂尔在1978年接受李光耀的邀请访问新加坡，然后又有几次访问。在多次开诚布公的谈话之后，李光耀消除了他们之间的隔阂，赢得了马哈蒂尔的信任和不损坏新加坡独立的承诺。马哈蒂尔在1981年成为总理之后，多次让他的部长和高官们向新加坡学习。这种立场在马来西亚是前所未有的。

就这样，李光耀一直保持新加坡和马来西亚的双边关系在平稳的轨道上发展，任何问题都在技术层面上解决，从来没有扩大升级到政治层面。

4.一个小国家怎么会有四种语言

新加坡从来没有一种天然的共同语言。它是一个在殖民统治下，各种族并存的大杂烩。英殖民者让人们自己决定用什么语言教育自己的孩子。现在80%的新加坡人是华人，14%是马来人，6%是印度人。虽然中文、马来语和印度语都被承认是官方语言，但英文是最通用的官方语言，是所有学生在学校的必修课。

另一个有四种官方语言的国家是瑞士：74%的瑞士人说瑞士德语，20%说法语，6%说意大利语，还有少数几千人说罗曼语。瑞士是有800万人口的松散的联邦国家，而新加坡却有一个中央集权的强势政府。瑞士的四种语言都是当地人的母语，而新加坡最通用的语言英文是人为进口的外来语。李光耀说："如果说新加坡是一个保姆国家，我作为这个国家的保姆非常自豪。"这个保姆是怎样在新加坡改变了大英帝国在中国香港等其他殖民地留下的放任主义根基的？

中文和中国文化博大精深，经久不衰。即使在元朝和清朝，蒙古人和满人统治大陆的时候，他们也在学习和适应中国文化，而不是用他们自己的文化来统治中国。海外华人除了与中国大陆的亲戚保持联系以外，还竭尽全力让他们的孩子学习中文和中国文化。中文学校和中国文化活动还有成功的华商在资金方面鼎力支持。华人在新加坡比马来人和印度人更具有教育和资金方面的双重优势。

在20世纪五六十年代，在统一战线的思想指引下，共产党渗入工会、学生会和商会，积极地推动中文教育，强调中文的重要性。即使这

样，中文在华人占绝大多数的新加坡并没有成为统一新加坡的官方语言，令人诧异。

李光耀是血统上的华人，但从小却用英文与父母交流，基本不会说中文。为了取得20世纪50年代末期政治竞选的胜利，李光耀有意识地强化学习福建话和普通话，还刻苦地学习马来语，最终能用这些语言做竞选讲演。各种族的选民便逐渐接受了他是自己的领袖，对他是“殖民主义的走狗”的指责也逐渐烟消云散。

李光耀深知英文在国际贸易中的重要性，也知道各个种族都要保留自己的语言。他认为，在政治上唯一能够自卫的立场是让三种方言都成为官方语言，同时让英语成为统一所有新加坡人的通用语言。这样没有任何一个种族在语言上有超越其他种族的天然优势，而且还可以让新加坡积极参与国际政治和贸易。

下一个问题是：提倡英文教学让李光耀面对新的指控。一些华人说李光耀是“忘记祖宗的假外国人，和外国人执政一样压迫当地人”。李光耀运用他的政治天才让这些指责不攻自破。他特意把自己的3个孩子都送到中文学校上学。直到两个儿子完成了小学，女儿完成了高中，他才把他们转到英文学校。他在中文学校接送孩子上学的时候，有意让各大报纸的记者照相报道。

李光耀还让英文学校配备中文、马来文和印度文的选修课，这个决定很受欢迎。同时他也鼓励中文学校、马来学校和印度学校开设英文课。马来人和印度父母很欢迎这个决定，但华人父母反对。他们认为，这是让英文成为共用语言的一步，他们在中文报纸上公开反对，认为那些选择英文学校的华人父母只关心孩子的“钱途”，是短视的表现。很多华人不能理解，为什么在英殖民时期他们的孩子可以选择完全不学英文，只用中文学习，而在民选政府的自治时代，他们反而要被迫学习英文？

李光耀再次宣布，四种语言都是官方语言，都是平等的，他不容忍任何人把学习中文作为一个政治问题搞政治分裂。他也知道那些从中文学校毕业的学生没有良好的工作机会，尤其是南洋大学的毕业生。为了解决这个问题，李光耀在1978年说服南洋大学的董事会，把南洋大学与新加坡国立大学合并，强迫师生在英文环境里学习使用英文。

就这样，尽管新加坡华人占人口的绝大多数，中文和中国文化在新加坡的社会生活中并没有占据绝对优势，当然也没有被完全忽视。李光耀为了保留中国传统文化中他认可的优良品质，在合并南洋大学和新加坡大学之后不久，他就意识到应该倡导说普通话了。就像英文成为新加坡3个种族的通用语言一样，普通话可以统一来自四面八方的华人的语言。李光耀随即停止用闽南话讲演，有意让英文和普通话齐头并进。另外，20世纪80年代中国的改革开放也为海外华人学习普通话注入了新动力。当新加坡人看到掌握英文和普通话两种语言的人在职场上胜人一筹，薪水有加，便重新重视学习普通话了。

5.李光耀在多大程度上是中国人

李光耀在血统上是纯粹的华人，但他的母语却是英文。他在孩提时代就仰慕做过英国轮船水手的祖父。虽然20世纪30年代的经济大萧条使祖父的大部分财产荡然无存，但祖父对英国舰船上秩序、纪律和高效的描述给李光耀幼小的心灵留下深刻印象。李光耀的父亲在他看来仅仅是一个有钱人的儿子，没有任何用处。作为5个孩子的长兄，他还是一个青少年的时候就肩负起家庭的责任。他非常敬重他的母亲，因为她顽强抵抗玩世不恭、无所事事的父亲，保留了自己的嫁妆不被丈夫赌博挥霍，还按照自己的方式养育了5个孩子。

因为李光耀从小与父母说英文，他在中文学校赶不上班。在7岁转学到英文学校以后，他轻而易举地名列前茅。作为大学班里的第一名，他拿到了英国女皇的皇家奖学金，有机会在剑桥学习4年法律。1950年夏他以优异成绩从剑桥毕业，回到新加坡。

一方面，李光耀非常“英化”。大英帝国是他学习和生活的全部世界，是新加坡赖以生存的保障。他要新加坡自主自治的同时，也要保留新加坡与英国长期以来的历史、文化和经济渊源。在剑桥的学习让他懂得根本的社会变革并不一定要伴随着社会动荡和流血牺牲。在宪法框架内的和平变革可能会有更好的结果。他为英殖民者在撤离新加坡时提供了最不坏的领导选择，赢得了英国人的支持。在政治工作和为人处世中，他学会了英国人的理智、公平和唯贤是用的价值观。

另一方面，李光耀要保留传统中国文化中的优势。他认为，道德责任感的教育对年轻人以及整个社会都有好处。20世纪50年代他还是中文

学校的法律顾问的时候，他就为华人孩子的朝气蓬勃、自觉自律和对政治和社会生活的投入精神所感动。相反，他对在英文环境里长大的学生不屑一顾，因为他们缺乏自信和动力，以自我为中心，对其他事情漠不关心。在1978年南洋大学和新加坡大学合并之后，他担心中国传统道德和社会价值观所强调的纪律和责任、决心和毅力会随着中文使用的减少而消失。在西方媒体用英文迅速传播美国消费主义的时候，李光耀觉得保留这些品格尤其重要。他决定保留最好的9所中文学校，由政府的特殊资金支持，招收小学毕业班里名列前茅的学生。这些学校保留了传统中文学校的规范纪律和行为准则。傅高义教授在他关于亚洲“四小龙”的书中把新加坡与中国香港对比，他说，如果说中国香港商人觉得新加坡太正统乏味、管理太严格，那么在新加坡领导人眼里，中国香港太投机、太消极，低级趣味横行，完全没有自律。

为了倡导传统中国价值观，李光耀把媒体的作用定义为“加强，不是削弱，在我们学校里教导那些文化和社会价值观”。李光耀坚持认为，新闻自由必须要让位于新加坡的国家需要，让位于民选政府所追求的目标；一些不利于安定团结的新闻报道和图片只会导致社会冲突和政治分裂。

李光耀对言论和新闻自由的看法是人们批评他最强烈的理由之一。李光耀对待这个挑战的办法是公开邀请批评他的人同台辩论。当反对派拒绝与他公开辩论的时候，他说：“如果原告都不能与他指控的人面对面讲道理，那么就没有什么好说的了。”

在政治上，李光耀把自己看做东南亚人，而不是住在新加坡的中国人。1976年与华国锋总理、毛泽东主席等中国领导人会面时，他明确表示，不想让中国把新加坡看做“亲属国家”，因为那样会让新加坡与其东南亚邻国难以相处，会孤立新加坡。他还表示，新加坡要等到其他东南亚国家，尤其是印尼，与中国正式建立外交关系之后才能与中国建交。为了区别与中国的不同，李光耀在他访问中国的代表团中特意包括了一个马来人。他还要求所有官方会议使用英文，让中方自带翻译。随着中国改革开放的不断深化，他访问中国的次数逐渐增加，他已经不再那么强调新加坡与中国的区别了，但他仍然把新加坡与东南亚邻国的关系摆在与中国的关系之上。在他看来，东南亚邻国能更直接地影响新加坡的命脉。

总之，两大本《李光耀自传》帮助我们基本了解了新加坡的政治文化和最近半个多世纪的历史。已故哈佛大学教授塞缪尔·亨廷顿在他的书《文化的重要作用：价值观如何影响人类进步》中用李光耀成功领导新加坡的社会巨变为例子，说明政治领袖能够领导文化变革。但亨廷顿是否考虑到新加坡仅仅是一个城市国家的特殊性，我们不得而知。不可否认的是，李光耀把新加坡从一个大英帝国统治的小海港建造成一个政府清廉高效、经济繁荣昌盛、社会安定祥和的现代国家。他的治国原则后继有人，体现在很多现在的政策取向和很多政府高官的讲演或著作中。

第四节　新加坡的外交立场

1.前外交部长杨荣文其人

2012年3月初，前新加坡外交部长杨荣文作为杰出访问学者在哈佛访问一周，其间包括两次公开演讲活动。一次是3月7日下午在亚洲中心以“形势变迁：中国与印度重现世界舞台”为题的讲演；另一次是3月8日下午在东南亚历史教授苏格塔·博斯主持下与哈佛经济学教授、诺贝尔奖获得者阿玛蒂亚·森（1998年获诺奖）关于重建世界最古老的大学的对话。

两次活动凸显新加坡作为中西文化交汇处的特点：既有西方语言和思维方式又受东方文化和历史演变的影响，是新加坡精英层的共性。这一点在本书前两节中均有体现。

杨荣文与很多新加坡领袖一样，深受西方教育，又有东方的思想根基，习惯用英语表达东方思想和自己独特的立场。他1954年生于新加坡，祖籍广东潮州。1973年他获新加坡总统奖学金赴英国剑桥大学深造，1976年毕业后加入新加坡武装部队，1983年获美国哈佛大学商学院硕士学位，回国后任新加坡武装部队参谋长兼联合行动与策划司长。

1988年他辞去军职，步入政界，当选国会议员。从1991年到1999年，他任新闻及艺术部长；从1999年到2004年，任工贸部长；从2004年到2011年任外交部长。2004年，杨荣文在联合国大会上发言指出中国台湾一些团体试图让中国台湾走向“独立”是危险至极的举动，引发中国台湾强烈反响。2011年杨荣文在国会竞选中失败，宣布不再参加国会选

举，淡出政坛，结束23年的政治生涯。

2.中印重现世界舞台

在杨荣文描述有关中印比较的常识和人们的共识当中，美国的声音、中国的声音和新加坡的声音清晰可辨。他认为，中国和印度崛起的趋势是不可阻挡的，而且有很好的和平发展、友好往来的前景。

他回顾中印历史及两国文化特征。中印两国都有璀璨的古代文明，都是人口大国，但到了近代，中国成为西方的半殖民地，印度完全沦落为西方殖民地。在中国，汉民族占绝大多数，人种单一；历史上历来是中央集权的国家，地方首长由中央派遣，在政治经济和意识形态上都是大一统的国家。中国从上至下的层级制度森严，层次众多；上层领导需要信息通畅，而下层领导想营私舞弊，然后封锁信息，直到民众忍无可忍，公开造反闹事以获得上层领导的注意和重视。现代社会媒体的触角无所不在，这对层级制度中上下信息通畅很有帮助。在杨荣文的介绍中，中国方面的声音显而易见："现在中国的问题是经济增长中的问题，不是增长停滞的问题，基本体系还是健康的，有很多希望。"

相比之下，印度种族繁多，语言、信仰各异；地方实力大，官员来自当地，各自为政；中央处于相对弱势地位；整体看来似乎一盘散沙，所以中央政府不是可推翻的目标。

随着中国人收入越来越高，想要孩子的人越来越少，每个女性最多有一个或两个孩子，中国人口很快就会到达顶峰，而印度还有很多人口红利。中国有产权不清的问题，尤其是地权不清，使由土地而产生的经济利益说不清楚，收入两极分化。

相对来说，印度的经济增长比较均匀自然，政府人为的成分较少；法律体系与政府相独立，各种法律纠纷连绵不断，各种争吵铺天盖地、连续不断。"中国就像一棵大树，长得越高，风险就越大。印度就像一片低矮的丛林，横向发展，遍地开花，冲突混乱时有发生，但无妨大碍，整个体系没有倒塌的风险。"这是西方对中印比较的共识。

在国际关系的问题上，杨荣文有意促进中印和平友好，强调中印和平友好的古代历史远远比近代的分歧争端要长得多、主要得多。在20世纪冷战时代中，中国支持巴基斯坦，印度属于美国的阵营。在1962年中

印为领土发生争端之后，中印隔阂很大。当中国提出协商议定边界，印度不同意坐下来谈；后来印度提出协商，中国又不同意。但是，如果我们把眼光放得更长远，超越最近的不愉快，我们应该看到，除了最近半个世纪以外，中印之间历来和平友好，互通有无，相互在对方的基础上更上一层楼。

杨荣文强调，人们的思想应该与时俱进。现在时代变了，中印关系进步了很多。印度更多的是为巴基斯坦担心，而不是担心中国（如果巴基斯坦政府垮台，这会造成国家混乱，极端分子、恐怖分子猖獗，而且就在印度的边界）。中印关系已今非昔比。

在讲演中，新加坡独特的视角和立场清晰可辨。杨荣文说：“印度不会为美国所利用而成为中国的敌人。印度会从自己的利益出发决定自己的立场，不会对美国听之任之。例如，在世界气候变化的问题上，印度与中国一样站在发展中国家的立场上说话。”对以色列（美国）来说，伊朗是个威胁；对中国和印度来说，伊朗是朋友。因为历史和地理原因，印度对中东的影响很大，而中国在联合国安理会有绝对发言权。美国并不担心印度的崛起，但对中国的崛起有些防范心理。但杨荣文相信，尽管中美在很多领域会有利益冲突，但任何一方都不会用战争的途径来解决分歧。

杨荣文的总结发言也有特点，不相信中国或印度会重复西方的发展轨迹，“他们会信心十足地走自己的路”。中印两国各自的历史和文化传统成为当今现象的组成部分；从长远看，中印之间的文化交流会更加突出、更加重要。这是恢复古代长期友好往来的历史的途径。

杨荣文结合新加坡的经历说明，文化融合、种族融合、友好共存，同时保护健康的竞争是可能的，也是可行的。对于中印实力和关系的变化，杨荣文倡议，无论是企业还是个人都应该审时度势，顺应历史潮流，重新布局，识时务者为俊杰。

在问答时间中，杨荣文就中国南海问题说，东南亚国家与中国的关系一直不错，都不希望让南海问题升级。南海问题很复杂，历史上南海连接着中国与南亚国家。在20世纪30年代，国民党政府一直称南海为中国海域，其他国家也没有反对。但到1982年《联合国海洋法公约》出台，其他国家按照这个法律对海域的定义开始争执这个海域的主权。如

果告到国际法庭，胜负很难预测。中国会尽力保全自己的利益，但杨荣文相信，中国不会像西方国家那样为此动武或殖民其他国家，这不符合中国的文化传统。

在很多国际事务中，新加坡显然扮演着调节各国关系的角色。但当杨荣文被问到“新加坡是不是调解人”的时候，他却毫不含糊地否认了，或许他不愿意给新加坡正式戴上这顶帽子，或许说一套做一套（只说不做或只做不说）是外交的一部分。他只是说，促进国家间的好感、善意和理解是我们外交政策的基石；国家间的关系不是零和游戏，而是有正效益溢出的游戏。

有中国访问学者提问，美国在亚太地区的驻军和活动的理由是亚洲的小国家需要美国在亚洲与中国抗衡，东南亚国家是否有这样的需要？杨荣文回答，任何小国家都会在外交关系上分散风险，但有一点是肯定的，没有人会侵略中国。中国可以更多地使用软实力，发挥精神思想文化的作用，从而调节国家间的关系。美国可以在亚洲部署兵力，但杨荣文建议，美军不要离中国海域太近，免得引起争端。

杨荣文重申，中国和印度都有很强大的软实力，他们不习惯用硬实力征服其他国家。他这里所谓的“软实力”在第二天与森教授的对话中得到充分诠释。

3.全球实力向东方转移

在博斯教授的主持下，杨荣文首先解释重建大学的初衷。那烂陀大学即将建在印度比哈尔邦那烂陀寺的遗址周围。那烂陀寺建于公元416年，规模宏大，是古代印度佛教最高学府和学术中心。这个寺院在鼎盛时期藏书多达900万卷，学者辈出，课程多样，包括佛典、比较哲学、数学、自然科学，尤其是天文学、冶金术、人体学、医学等，几乎包括当时所有的人类智慧。

那烂陀寺是有史料记载的最早的大学。人们平常所说的“最古老的大学”是意大利博洛尼亚大学。那所大学成立于1088年，比那烂陀寺还晚600多年。博洛尼亚大学只能说是“最古老而且仍然健在的大学”，因为那烂陀寺在1193年被突厥人侵占毁灭。这些突厥人为了传播伊斯兰教，想彻底铲除佛教。他们焚烧藏书及寺院建筑3个多月，导致大批僧侣四处逃亡。从此，那烂陀寺失去昔日的光辉，变成一片废墟。

那烂陀寺700多年的历史基本可分为两段：从公元6世纪到公元9世纪是兴盛时期，那个地区周围有5个寺院，形成一个相互关联的体系，就如同现在美国东海岸几所著名的常青藤大学，相互有人员交流互动。那烂陀寺也是历史上最早的住校大学——师生都住在寺院里。在它的鼎盛时期，有学员10000名以上，教师2000多名。寺院里的所有建筑都是当时的精品，包括8座建筑、10个庙和一座有9层楼的图书馆。寺院四周城墙围绕，只有一个出口，寺院里面有湖泊和公园式的美景。当地的国王崇尚佛教和有学识的僧侣，用税收供养这一切。公元9世纪到公元12世纪是那烂陀寺走下坡路的阶段。伊斯兰教和印度教的传播也铸成佛教的颓势。有人认为，那烂陀寺的毁灭是古印度文明销声匿迹的开始。

基于这样的历史，在这里重建那烂陀大学不仅是再现古印度的辉煌（他特别说明，这不是宣扬文化侵略主义），更主要的是要继承文化学术交流的优良传统，在现代社会促进跨国家、跨地域的深入了解，发挥促进和平友好的桥梁作用。那烂陀大学要成为有亚洲风格的全球性大学。

阿马提亚·森的发言主要描述那烂陀寺的辉煌历史和对新大学的愿景。7个多世纪以来，这个寺院一直是古印度的佛教中心，集人类智慧于一体的高等学府，吸引世界各地的学者。他们有的从中国西藏来，有的从中国的中原地区来，有的从高丽、日本、印尼来，还有的从古希腊和古波斯来。那烂陀寺培养的最著名的中国学者是历史上的玄奘法师。

唐三藏的故事脍炙人口。玄奘（602—664）原名陈袆，13岁出家，遍访佛教名师，因感慨各派学说众说纷纭，没有统一的说法，便决心去印度（当时的天竺）学习佛教。从公元629年到645年，他从凉州出玉门关西行，历经艰险抵达天竺。初在那烂陀寺跟随戒贤法师受学，后又游学天竺各地，并与当地学者论辩，名震一时。玄奘见证了公元7世纪那烂陀寺的盛况，以他的笔记录了当时的经历。

精益求精、持之以恒使玄奘成为前10名能解释50部经文的法师。他被邀请留在那烂陀寺继续教书研究，但他执意回国，坚持要把真经带回中国，传遍众生。玄奘于公元645年回到长安，带回佛经52箧。从此他组织译经，共译出经、论75部，1335卷。

森说，随着印度的佛经传入中国，中国丝绸、医药也流入印度，形

成良好的关联与互补。“从经典看，古中国的医药比印度先进，但印度医疗系统比中国好，现在似乎很难想象。”

玄奘西天取经的意义重大。他帮助保留了古印度智慧，使部分典籍免遭焚烧，让我们现在与古人沟通交流、心心相印。中国政府在1957年捐款30万元在那烂陀寺附近建造了玄奘纪念堂，以纪念这位中印文化交流的先驱。这也是中印两国人民之间源远流长的传统友谊的见证。

2006年，新加坡、印度、中国和日本在这里宣布重建那烂陀国际大学。为建立这所大学，印度国会特殊立法（2010年9月），走特殊渠道，政府特批启动资金和建筑用地。但要取得最后成功仍然需要信心、耐心和领导力。森坦承：任何事情都有挑战，印度政府效率低下，有些批文要等很长时间，还需要从国际上争取配套资金，更重要的是争取中国的支持和投入。如果中国投入了，其他国家就会跟随。

在问答时间中，哈佛前教务长亨利·罗索夫斯基第一个提问，即将建立的那烂陀大学在建校目的上与其他大学，例如哈佛大学或剑桥大学，有什么本质不同？我们不都是在高等教育领域里为人类文明、为普世主义而促进交流与发展吗，还是说你们要在印度复制哈佛和剑桥？

博斯教授的回答强调那烂陀大学的特性。他说，他从印度最好的大学毕业，即使在这样最好的大学，学生仅仅学印度历史和欧洲历史，没有中国历史、日本历史和亚洲其他国家的历史课程，更没有任何亚洲视角。新建的那烂陀大学要有特殊的亚洲视角，重新发现古老的相互关系，为建立亚洲社区创造氛围。最先建立的几个院系会包括历史文化学、宗教研究、语言文学、国际关系学和环境科学。至于我们是不是要撰写亚洲版本的教科书，还需要讨论。可以肯定的是我们要全球招生，吸纳全球最优秀的教师，不计肤色和人种，唯贤是用。

这时杨荣文强调，如果不加强文化与知识界的交流，发挥软实力的优势，亚太地区和平友好的局面将难以为继。佛教有很强的精神性，相信人与人的和谐，人与自然的和谐，以至人就是自然的一部分。这种天人合一的理念在当代是否太渺茫了呢？有人世故地认为，现代化使天人合一的理念完全不能实现。问题是：如果不能和谐共处，我们还有其他什么选择吗？

有听众问：中国对重建这所大学有什么反响？杨荣文说，对中国学

者和政府，我们要说明，这所大学是要从事佛学研究，讨论佛学思想，不是要传播佛教。我们目前只停留在学者交流的层面。森教授说，中国历史上一直把“中学为体，西学为用”作为指导方针，但他最近几年几乎每年都去北京，发现中国在这方面有思想上的变化。

有听众问：那烂陀寺所在地基本上是穷乡僻壤，距离最近的城市也有一个多小时的路程。这个项目已经开始了六七年，仍然困难重重。现在网络那么发达，为什么不通过网络建立一所网上大学，既可以达到目的又可以省时省力？

三位教授几乎异口同声：实现我们的目的需要人与人、面对面的交流，那烂陀寺曾经是佛教圣地，有璀璨的历史，我们有责任光复那段辉煌，为亚洲未来的和平繁荣贡献力量。

第五节　印度大使是这样“攻关”的

几乎与中国副主席习近平在美国中部与27年前他在美国考察时结识的老朋友座谈的同时，印度大使蕊鸥于2012年2月17日在哈佛大学以“人民与人民间的关系”为主题做公开讲演。短短一个半小时的交流不可能面面俱到，更不可能深入任何问题。那么，如何最有效地利用这个时间，建立友好信任的桥梁就要看外交官的技巧了。语言风度、知识层次、随机应变的速度都是影响表演效果的一部分。

蕊鸥这次讲演是一篇书面发言，官方色彩浓厚，但有几点值得注意：

第一，蕊鸥与美国和哈佛的交往深厚。她生于1950年，在大学主修英文，获英国文学硕士。难怪她的英语口音纯正，措辞严谨，语言流畅到位。1973年她以优异的成绩考入印度外交系统，开始外交生涯。从2009年7月到2011年7月她任外交部部长。在这之前，她曾任印度驻美使馆对外事务主管、印度驻莫斯科领馆副主管、驻秘鲁大使和驻中国大使。2011年8月，她赴华盛顿任印度驻美大使。

她这次来哈佛是故地重游。从1992年到1993年，她在哈佛国际关系中心做访问学者一年。2011年9月她还来过哈佛做正式命名的讲演（以某人名字命名讲演比普通讲座更正式，更有来历、有渊源），所以这次

她称很多人为“老朋友”。

第二，全篇讲演以美印民间交往、民间友谊为中心，给美印双边关系注入生命力，说明这个关系不是政府不顾人民意愿，人为制造的无本之木、无源之水。蕊鸥首先说，美印有共同的价值观，相信民主法治。为世界和平稳定，美印关系的重要性愈加明显，但这些不是她这天讲话的重点。她的重点是两国人民之间的关系，这才是两国关系的基石。

蕊鸥追溯哈佛与印度的关系到19世纪中期，说明两国人民之间的关系源远流长。然后她转到现在各式各样大范围的学生学者交换项目、科学技术交流项目等。她倡议美国大学不仅要有亚洲研究中心，也要有像费正清中心这样专门研究中国的中心来专门研究印度。她肯定海外印度人的积极贡献，特别提到曾获诺贝尔经济学奖（1998年）的印度籍经济学家哈佛大学教授阿马提亚·森刚刚获奥巴马总统的国家人文学奖章。

蕊鸥也提到两国日益增长的经贸关系对创造就业、技术升级的贡献等，但强调这不是两国关系的基础。“美印两国关系不是建立在一笔笔五两换半斤的交易上的，而是超越经济利益的。”

蕊鸥说，今天的世界充满各种挑战，恐怖主义仍然存在，亚太地区的各国实力在发生巨大变化，但印度与美国的利益趋同，“我们是天然的战略伙伴……我们在教育、医疗、农业、经贸、科技，还有国防军事等领域都开展全方位的合作。”蕊鸥描述的未来充满希望与机遇。

第三，即席回答听众提问最体现水平和技巧。第一个问题就是关于中印关系的：美印在政治和军事方面的合作是不是针对中国的？蕊鸥的回答在美国和中国之间尽力做到一碗水端平，不偏不倚。她说，中国和印度是近邻，关系非常古老，两个国家都从中受益。在近代历史上，两国有些冲突。“现在中国崛起已经成为事实，我们在认真考虑中美印三边对话的可能。一定程度、一定范围内的竞争是健康的。我们要尽力减少不健康的竞争和两国关系发展的障碍，让友好合作成为两国关系的主旋律。”

下一个问题是关于印度和巴基斯坦的。提问人是一位巴基斯坦记者，他提到一些历史事件，话里带话显然有所指。蕊鸥没有顺着他的思路回答，而是居高临下从整体关系入手。她说，印巴关系在好转，我们继续致力于睦邻友好。“至于在历史上，哪个国家先做了什么，哪个国

家后做了什么，我不想与你辩解。我建议你更仔细地读历史。印度为了友好合作，甚至愿意承担大于自己应该承担的历史责任。请不要用有色眼镜看待印度，突破固有成见，重新看待对方。”

最后一个问题是关于印度与伊朗的关系的。提问人引用《纽约时报》的报道，指责印度是伊朗的帮凶。蕊鸥全盘否定这个判断，认为这是完全不顾事实的自由杜撰。她说，印度从伊朗的能源进口在几年前占印度进口的15%，现在已经降低到10%以下。“我们有几百万穷人需要能源，我们必须保护他们的利益，让能源越便宜越好，所以不能一下子切断所有从伊朗的能源进口。我们毕竟是一个民主国家，美国也是民主国家。共同的民主机制帮助我们理解我们之间的不同。伊朗问题对美国来说非常敏感，印度也有非常敏感的问题。我们要尽力尊重对方的核心利益。”她相信，美印之间的利益在趋同，任何分歧都是可以克服的。

第六节　日本新首相上台后的美日关系

麦克·格林在2010年9月7日以《日本在美国宏观战略中的地位》为题在哈佛发表公开讲演。

格林是乔治城大学外交学院副教授，兼任战略与国际研究中心高级顾问。日本国内政治、亚洲地区关系以及美国对亚洲的外交政策是他将近30年的研究重心。从2001年到2005年，他是小布什总统国家安全理事会顾问，主要负责亚洲事务。卸任以后，他在外交领域中仍然非常活跃，成为多个思想库成员，包括外交关系委员会、战略研究国际研究所和阿斯本战略小组的成员。

格林的讲演仅有40分钟，但内容相当丰富。他开篇就承认，美日关系目前面临的形势相当严峻，部分原因是由于中国的崛起，部分原因是由于日本内部政治经济形势的变化。他的儿子才3岁，早晨起来当他对儿子说：“Good morning.”他儿子却用中文回答：“早晨好。”他说他从20世纪80年代初就从事日本研究，现在热情依旧，不想让日本被边缘化。

他说，好的战略包括两部分：清晰的目标和达到目标的办法与渠道。日本在二战后的半个多世纪对美国的外交政策至关重要，但现在出现了新情况：日本经济停滞不前，政局动荡不安。“我们要重新审视我们战略中的前提假设。”听起来，格林对美日关系似乎要有突破性的大

胆设想。

但从通篇讲演来看，他其实是“雷声大，雨点小”，仅仅主张对现有战略采取“技术微调”，而不是重新设计框架性战略。这与他2006年秋来哈佛讲座时的核心思想完全一致。那时他认为，无论哪位候选人成为日本首相或哪位候选人成为美国总统都不会从根本上改变美日牢固的盟友关系，因为决定美日关系的结构性因素依旧。

他正在写一本有关美日关系的长篇著作，其中他回顾了长达一个半世纪的美日关系历史：从19世纪中期美国凯瑞舰队打开日本国门（1853～1854年）到第二次世界大战，到朝鲜战争，到冷战的历史，说明日本在美国外交史中的特殊地位。格林认为，冷战以后，克林顿政府、小布什政府和奥巴马政府都基本沿袭了以前的政策方针，对日本政策的连续性大于不同总统之间的区别。这似乎让人不禁觉得，对历史越熟悉的人城府就越深，越倾向于“存在的就是合理的”，无论情形如何变化，也仅仅主张“技术上的微调”。

格林从克林顿政府助理国防部长约瑟夫·奈（民主党）和小布什政府外交部副国务卿理查德·阿米蒂奇（共和党，2001～2005年在任）在2000年共同主张的美国对亚洲战略开始讲起。这次他只是一句带过，没有时间细说这个战略到底是什么。但2006年秋，他在哈佛的讲座中曾经把这个战略与小布什政府外交部副国务卿佐利克（曾任美国贸易谈判代表）和小布什政府财政部部长汉克·鲍尔森（2006～2009年）对亚洲的战略相比较。佐利克和鲍尔森认为，在美国对亚洲的政策中，中国最重要；只要把美中关系搞顺了，美国与亚洲的其他关系就搞定了。

奈和阿米蒂奇的观点则侧重于美国与中国周边国家的关系，只要把与这些周边国家的关系搞顺了，中美关系就搞定了。格林就是从这个思想体系里出来的，但他明确反对把这种战略看做对中国的包围。2006年格林在哈佛讲座后的问答时间里就美、日、中三边关系这样说：“加强美日关系并不意味着冷落中国，因为这个世界不是简单的两维空间，而是多面向的。在经济领域里，中国与美日两国的关系比中国与俄罗斯的关系更加互补。”“我们要积极推进三边对话。如果没有美日同盟关系，中国会更加紧张，因为中国会担心日本的民族主义和军国主义抬头。”关于价值观，格林说：“胡锦涛主席已经说了，中国也要民主，只是想按照自己的方式追求和实行民主，所以中美两国并没有价值观的冲

突。”

奈和阿米蒂奇的战略思想基本上是在与中国合作的同时，保持并加强美日同盟以及美国和其他亚洲国家的关系。格林虽然是美日关系的坚定支持者，但对日本的愿望并不一味迁就。2006年日本在努力游说要成为联合国安理会常任理事国的时候，格林就公开声明，这是不可能的：成为常任理事国的门槛太高，涉及的机构性因素太复杂，仅仅美国国会这一关就通过不了；美国国会一直反对扩大联合国的任何机制；即使有一天常任理事国委员会真的多出一个席位，美国也会首先支持印度加入，而不是日本。

格林说，2010年日本本身成了问题，所以我们有必要重新审视美日联盟和我们对亚洲战略的前提条件。他列举了日本在最近几年的3个变化趋势，并逐一解释辩驳。

第一，民主党接替自民党成为执政党；2009年末，日本当时的首相鸠山由纪夫提出要脱离美日同盟，建立除美国以外的东亚共同体。这是否意味着削弱美日同盟？格林认为不是这样的。首先，选民改选执政党不是因为要改变日本的外交政策，而主要是想改变他们的经济状况，提高经济增长。民意测验显示，美国在日本年青一代人的心目中仍然很受欢迎，而且值得信赖。其次，东亚共同体第一次被小泉首相提出时，民主党反对。这一条成为民主党在大选中攻击自民党的理由之一，直到小泉下台，民主党自己成为执政党，他们才改变口径。再次，东亚共同体没有什么实质性内容，不必大惊小怪。民意测验显示，如果日本现在面临威胁，有60%以上的日本人表示仍然要依靠美国。在问答时间中他说，一定程度的中日友好对稳定东亚是有好处的，但美国也要同时把对亚洲的政策放在与多个亚洲国家合作的基础上，包括印度和韩国，而不是日本一个国家。

第二，日本经济实力呈现下降趋势，即使不考虑人口结构的变化，也是这样。在2010年年底，日本国债将达到GDP的两倍，其中90%以上都被各种机构持有。这种债务状况不可持续。而且日本正在经历通货紧缩：在短期利率基本是零的情况下，还有很大过剩产能，失业率很高。衡量贫富差异的基尼系数有所上升。20世纪90年代日本政府利用赤字刺激经济，但效果微乎其微，经济增长非常迟缓。民主党利用这些经济弱点在2009年的大选中攻击自民党，最终把自民党拉下台。格林声明，他

并不是说日本无法恢复经济增长，如果日本采取必要的经济措施，例如，实施小泉首相曾经提倡的一些政策（包括增加消费税），日本经济还是可以增长1%～2%的。格林说，有这种可能，但他不能保证一定会发生。

第三，日本政坛动荡不安，频繁更换首相就是典型的例子。目前，民主党内部人才济济，但政见一盘散沙，没有任何统一的声音和步调。党魁选举无论谁赢，另一方都会出局；或者选票太接近，双方共同组阁。无论哪种形势产生，春天的政府预算都不会通过国会，都要进行全国大选。

在问答期间，有人问，日本政局怎样才能更稳定呢？格林回答，在最近两三年，这是不可能的。直到20世纪50年代成长的这批政治家退出历史舞台，有国际视野的年轻政治家接替他们，日本政局才有希望。年轻政治家不是要致力于国内政治的钩心斗角、五两换半斤的交易，而是真正思考日本在国际舞台中的作用，同时在国内采取严厉的经济措施，刺激经济增长。这种现象怎样才能出现呢？格林自问自答，或许是因为日本国家安全受到威胁，或许是因为国内储蓄消耗殆尽，国债无法持续。总之，在特殊情况下，日本有可能打破目前的恶性循环。

那么，美国对日本及亚洲的政策是应该另辟蹊径呢，还是微调现有策略？格林认为另辟蹊径的3种办法都不可取：①中美形成G2的可能性不大，因为他们的政权基础不同、国家性质不同，这个鸿沟不可逾越。②亚洲其他国家团结起来围攻中国也不可能，因为那样费力不讨好；③亚洲国家走向多边区域共同体也不太可能，目前亚洲地区论坛和东南亚国家联盟还停留在形式大于内容的阶段。

格林分析的结果是，美国对亚洲政策应该根据新形势做技术上的微调，而不是另辟蹊径，把过去的政策框架推倒重来。技术上的微调包括加强美韩关系、美印关系等；在比较容易的领域里促进美日合作，例如气候变化、清洁能源等日本有实力的方面。最后，格林特地以乐观姿态作结。他说，他想从历史学家的角度，而不是从政治学家的角度结束讲演：历史表明，虽然日本是一个政治上比较保守的国家，但是每当它面临最大挑战的时候，它总能够成功地调整自己的体制，化危机于机遇，战胜挑战。

第七节　新世界观下的美国未来外交政策

话说美国外交政策，任何成体系的外交政策都是建立在一种特定的世界观之上的，所以在谈外交政策之前必须先谈世界观。

有一种旧的世界观是基于对18世纪和19世纪国家间关系的解读。那时国家之间是不可渗透的，每个国家拥有完全独立的主权。现在的世界不同了，每个国家都是个多面体；在不同侧面，国家间是完全可以相互渗透、影响，甚至联合起来的。

这就像誉满全球的儿童玩具乐高。孩子们可以把用乐高搭成的房子拆成无数塑料零件，然后重新组装成新的玩具：汽车、飞机、火车、轮船、坦克等等。只要想象力是无限的，重新组装的方式就是无限的。国家也是一样。

每个国家在不同的侧面就是一个零件，任何一个侧面可以把不同国家联系成一个网络。例如，在国家安全方面，北大西洋公约组织就是一个网络，有28个成员国。在环境方面，有40个城市自发地组织起来节能、节水和各种资源。他们不愿意坐等世界环保协议，而要采取行动“从我做起，从现在做起”，力所能及地保护环境。这些遍布全球的40个城市也是一个网络。

用旧的世界观看待世界的时候，我们用的描述语言是：世界是单极的，两极的，还是多极的。在新的世界观下，我们的视角是不同的。我们不再说某个国家是“世界一霸”，或某些极少数国家形成世界的几“极”。取而代之的是，“在某个方面，某个国家的某个城市是这方面的中心枢纽”。世界是由无数个网络构成的，每个网络都有自己的中心枢纽。

以新的世界观和网络的视角看待世界会有不同的启发。

第一，每个城市和每个国家要争取成为多个网络的中心枢纽。

第二，有中心枢纽城市最多的国家是最强大的。美国有高科技的中心枢纽硅谷、影视娱乐业的中心枢纽好莱坞、资本市场的中心枢纽纽约和高等教育业的中心枢纽波士顿。一个国家拥有的中心枢纽城市的数目

越多，就越强大。

第三，任何一场战争的范围越局限越好，选择攻击的目标越小越好，影响越大越好。从这个角度说，“手术袭击”或“要害袭击”是行之有效的上策。

第四，面对任何国际争端，美国不应该过早“出头”——采取军事行动保护一方，攻击另一方。美国应该做的是：创造一个让当事人或与事端有关的国家和地区自己能够解决问题的环境。例如，在叙利亚问题上，美国不应该主动出军，领衔打败叙利亚政府，而是要让周边国家或有关国家自己觉得忍无可忍，做好军事行动的准备，只有这时美国才助他们一臂之力。换句话说，美国要等到水到渠成才能行动。（这一观点被共和党在2012年的总统大选中指责为“从后面领导”，其潜台词是“奥巴马没有领导能力”。）当然这不是机械地旁观事态的发展，而是要积极地影响周边国家的民意和政府意图。按照这个说法，美国扮演的角色不是“世界警察”，而是“国际争端的调停人”。

第五，美国要主动创建新秩序和新机构。例如，围绕“反恐主义”就可以建立起新的网络。如果美国要成为国家安全领域中的中心枢纽，美国就要主动与众多国家建立关系与合作。从美国总统大选来看，共和党候选人罗姆尼在这方面不如民主党候选人奥巴马。罗姆尼看起来更注重各方利益和激励机制（动机），对如何短平快地解决具体问题更感兴趣，而不是通过建立机制，设定规章制度，长期稳健地解决根本问题。

第六，在新的网络世界观下，政府的作用是搭建平台，允许并鼓励私有部门——无论是个人还是机构——建立起各自感兴趣的网络，并从中汲取营养，成就自身，即“政府搭台，别人唱戏”。

放眼未来，美国要想重新振兴，就必须解决一系列自身的问题。

第一，政府赤字及债务。美国政府债务累累，已经到了难以为继的程度。再加上国会山两党之间水火不容的政治斗争，原本就很严重的经济问题被上升到政治问题，一拖再拖。

第二，虽然美国非常强大（这里power的概念其实就是约瑟夫·奈讲的硬实力），但影响力很小（这里influence的概念就是奈讲的软实力。关于奈的主要思想，详见本书第一章第二节）。美国仍然需要通过合

作，建立各种伙伴关系及网络。

第三，建立关系网和影响力的一个重要渠道就是贸易（这和经济学之父亚当·斯密对贸易的作用的理解有相同之处，详见《哈佛经济学笔记2》第102页《斯密的洞见》）。美国要相信贸易的好处，防止贸易保护主义抬头。美国应该以跨大西洋的北北合作为基础，向周边辐射威力，建立南北之间的关系。

这种观点与奥巴马政府把外交重心从欧洲和中东向太平洋地区转移的观点非常不同。奥巴马的重心转移有可能会造成顾此失彼、本末倒置的结果，而这种由北北合作向南北合作推进的策略则会循序渐进，柔里有刚，刚柔相兼。

美国的有识之士当然懂得“要想影响别人，首先要管理好自己”的道理。国家之间的关系与个人之间的关系有相似之处。一个人无法完全控制另一个人，但可以尽力控制和改善自己。要想战胜别人，首先要战胜自己。美国也是一样。

第三章　沦为世界三流的欧洲国家

如果欧元崩溃，欧洲经济一体化进程就会受阻，政治一体化更无从谈起。不但这些人自己的努力没有成果，而且他们以前几代领导人的努力都会付诸东流。推进欧洲一体化是老一代人工作的意义，是各成员国外交政策的坐标。如果没有坐标，世界会成什么样子？不可想象。

第一节　欧元危机：人力与天性的较量

1.欧元的未来：增加赌注还是趁早认输？

面对任何挫折，人们都有两种选择：在原有的道路上加倍努力、百折不挠；或者干脆放弃以前的努力，让过去的过去，重新选择、重新开始？经济学家萨默斯在他的有关全球化的课程中提到这种情况（详见《哈佛经济学笔记》第63页）。类似的抉择在生活中比比皆是。当你遵循的减肥方案没有达到效果，你会更加严格地执行同一方案，还是换一整套新方案？当美国在伊拉克的军事状况不尽如人意的时候，美国是应该完全撤兵还是应该增加兵力？

重新选择意味着不同程度地认输，承认过去的选择是错的，至少在新的形势下已经不适用了。这对当事人来说在心理上很难接受。他们以前的付出越多，就越难重新开始。

欧元的命运就处在这样的十字路口。2012年7月的欧洲笼罩在欧元何去何从的阴霾之下。就在5年前，欧元的成就还举世瞩目，转眼间就摇摇欲坠、岌岌可危了。各方各界都在为拯救欧元、控制减缓债务危机而出谋划策。应该说明的是，这些人大多是欧洲的精英，他们为欧洲在“二战”后从废墟中站立起来，通过经济一体化而达到政治一体化，进而实现永远和平的目的工作了几十年。

如果欧元崩溃，欧洲经济一体化进程就会受阻，政治一体化更无从谈起。不但这些人自己的努力没有成果，而且他们以前几代领导人的努力都会付诸东流。推进欧洲一体化是老一代人工作的意义，是各成员国外交政策的坐标。如果没有坐标，世界会成什么样子？不可想象。

但生活中有太多的矛盾，很多方面都是对立的：精英治国与民主机制是对立的，年老的与年轻的是对立的，有二战体会或记忆的与没有二战记忆的是对立的，懂得历史的与不懂历史的是对立的，理性分析与感性直觉是对立的，长期利益与短期利益是对立的，大经济集团的利益和普通纳税者的利益是对立的等诸如此类的矛盾在对待欧元的立场上集中爆发出来。这就是为什么欧元危机辨不清、理还乱的原因之所在。

欧元既然出现危机，就说明有很多“离心力”在起作用。这些“离心力”是各国经济基本面的差距在金融领域中的集中表现。卷在危机里面的人都是“泥菩萨过河——自身难保”，谁知道明天会发生什么。无论宏观经济层面还是微观管理层面都有极大的不确定性。

熟悉赌博游戏“21点”的人一定知道，每个玩游戏的人都必须决定：要加倍赌注，还是趁早认输。想拯救欧元的人要增加赌注，用人为的力量克服自然的“离心力”。他们与这些“离心力”的斗争就如同人的意志要克服自私自利、各奔东西的天性，他们要逆流而上。不想继续拯救欧元的人认为，越早认输越好，免得损失更大。

2.欧元区的五种**“**离心力**”**

（**1**）经济衰退深化，债务负担加剧

2012年6月，西班牙成为欧元区第四个需要救助的国家，要从欧洲金融稳定设施或欧洲稳定机制得到1000亿欧元，相当于西班牙GDP（1.1万亿欧元）的9%。在这之前，3个被救助的国家——希腊、爱尔兰和葡萄牙——已经分别获得救助2470亿欧元（占希腊GDP的115%）、675亿欧元（占爱尔兰GDP的43%）和780亿欧元（占葡萄牙GDP的46%）。

要使债务可持续，政府总债务与GDP的比例必须稳定，最好逐渐减少。这意味着债务总数必须减少，或者GDP必须增加。如果经济紧缩，GDP减少，债务要减少得比GDP还快，这个比例才能减少。在理论上这是可能的，但在现实中没有先例。通常情况是，GDP减少比债务减少得快，债务比例仍然增加。

实践证明，只有实现经济增长，使GDP的增长率大于真实利率，债务才能在经济增长中被消化。问题是，经济增长的目标与整顿债务的财

政紧缩政策背道而驰。这是债务危机的两难。这被经济学家萨默斯称为反讽：债务危机是由借债太多造成的，但是要走出危机经常需要借更多的债。

现实是冷酷的。欧元区经济衰退愈加严重。希腊经济连续5年衰退，GDP在2012年前两季度衰退率分别为6.5%和6.2%，失业率在6月底高达22.5%。私营部门的平均工资水平已经减少了30%，警察和军人的工资即将减少5%到10%。经济中流动性减少，税收预计在下半年增加。这些都会使经济继续冷却紧缩。政府担心贫困人口激增，社会治安难以维持。西班牙的失业率更高，在6月底高达24.8%。为了从欧盟总部布鲁塞尔赢得1000亿欧元的救助，西班牙要实施650亿欧元的财政紧缩政策，所有公职人员的薪水要降低7%。7月23日，西班牙10年期政府债券的利率高达7.49%，股市下跌，人心惶惶。

希腊、爱尔兰、葡萄牙、西班牙和意大利都在不同程度地挣扎之中。欧元区17国的整体失业率为11.2%，失业大军高达1780万人。欧元区第二大经济体法国的失业率（10.1%）竟然与意大利（10.8%）相差无几，所以法国也很心虚，唯恐自己与求援的距离在逐渐接近。经济紧缩使债务愈加沉重，债务又加剧通缩，使经济进一步萎缩，恶性循环。

（**2**）金融系统流动性衰竭

银行系统永远为经济周期推波助澜，只会锦上添花，绝不会雪中送炭。越不需要钱的人（国家）越容易借到钱；越需要钱的人（国家）越借不到钱。经济衰退需要银行放贷，刺激经济；而银行本身正因为经济衰退、前景不明而缩手缩脚。欧元区越是有困难的国家，信贷紧缩就越严重。

欧洲银行监管部门（EBA）却在这时要求银行的一等资本（流动性强的近似于现金的核心资产）占整个银行风险调整后的资本的9%。为了满足这个要求，欧元区27家银行已经集资940亿欧元（2012年7月17日《金融时报》数据），同时不得不减少贷款。这使原本已经陷入危机的实体经济更加贫血衰弱。

为增强银行系统安全而设置的第三轮“巴塞尔规范”会在2013年全面实施。时机不可能更糟糕了，正是“越渴越加盐”。这些措施在保证银行更加安全的同时，也限制了银行贷出款的自由程度。银行缩手缩脚的表

现更集中地表现在跨国资金流动减少。这使资金流动和商业活动本地化，而不是区域化，减少了欧盟总部布鲁塞尔全面监管整合所有欧元区银行的必要性，与欧元区经济一体化的目标背道而驰。

（**3**）德国疲于救助，默克尔腹背受敌

德国选民普遍为以“欧洲一体化”为名义的大量转移支付而怨声载道。有报纸评论说，欧元就是“没有战争的《凡尔赛条约》”（一战结束后在法国签订的《凡尔赛条约》使德国为赔款不堪重负。通胀率急剧上升，为希特勒上台提供了条件）。很多德国人说，“已经受够了”。任何坐在德国总理位置上的人都会觉得如坐针毡。

应该说，德国总理默克尔的表现已经很不错了。她没有大刀阔斧地及早救助欧元，那是因为民主机制根本不允许她那样做。她怎么可能做得更好呢？事实上，她是一个很受选民欢迎的政治领袖。她不招摇、不显示，生活方式简朴、低调（与法国前总统萨科奇截然不同）。在欧元危机日益深重、矛盾激化的情况下，还能保持头脑冷静清晰实属不易，但形势不容人。当你需要借的钱少的时候，你有求于借出款的人；当你借了很多钱以后，债权人就有求于你了。默克尔就是这样的债权人。

这是为什么默克尔一方面声色俱厉地给周边国家领导人上课（西班牙人的假期应该短一些，希腊私有化的进程应该快一些，意大利的公有经济部分应该进一步瘦身），催促他们进行实质性经济结构改革，被周边国家看做捍卫自身利益的冷血动物；另一方面却不得不一次次屈服于债务国的要求，让德国税收外流向布鲁塞尔，让德国公民间接补充外国政府的债务。这也是为什么她一方面声称“我希望看到更多的欧洲一体化”，另一方面又因为坚持德国的条件而阻碍一体化的进程；为什么她起初毫不犹豫地拒绝许多周边国家的建议，过一段时间后又不得不妥协反悔，以至于成为被国内舆论指责的众矢之的。

早在2010年年初，希腊危机刚刚爆发不久，默克尔就提出让希腊离开欧元区。当时的法国总统萨科奇便威胁说，如果德国真的这样做，法国就中断与德国的联盟（事后看来，对希腊的救助在很大程度上是救了拥有希腊“有毒资产”的法国银行）。默克尔曾经反对金融交易税，后来又被法国说服，支持这种税。即便是德国总理的话，也只是“一时有效，很快作废”。支持欧元的德国人说：“欧洲现在讲德语了。”反对欧

元的德国人说："但是欧洲的行为却更像法国人。"

普通德国人不能理解，"我们为什么要用自己纳税的钱拯救那些南方不负责任的政府？"现任的政治领袖沿袭欧洲一体化的事业越多，距离普通大众的意愿就越远。理智地分析和继承传统在这种感性评论面前显得微不足道。在大众选票决定政治精英的民主国家，很难想象精英意志与大众情感的差距会持续很久。所以有人预计，默克尔会有更大的转弯。

也难为一位女总理，两面不讨好——对外不得不屈服于债务国的压力，对内又要给反对继续欧洲一体化的德国公民有所交代。这种动态变化和制约关系使欧元区的每一次救助都像小脚老太太一样步履蹒跚、姗姗来迟。每一次防火墙的建立在事后看来都不够及时，数量不够大。

（**4**）政治动荡，前途未卜

民主国家本身有很大的不确定性。每隔几年的选举机制意味着民意难违，而且党派角逐，谁也不服谁。由于欧元区成员国都是民主国家，每年不是这个国家选举，就是那个国家选举。政治领袖变换频繁，谁也不知道哪位政治家会在位多长时间或紧缩财政政策会持续多久。

即使在欧元区第二大经济体法国，政策也因为总统换人而出尔反尔。前总统萨科奇要提高退休年龄，新总统奥朗德却要把退休年龄从62岁降低到60岁（德国已经提高到67岁）。法国的失业率是德国的4倍，新总统奥朗德却要提高法定最低工资。他几乎对2011年法国的赤字占GDP比例是德国3倍的事实视而不见。前总统萨科奇曾经用几次公开讲话给法国人敲响警钟，让法国向德国学习，提高竞争力。看起来新总统要另搞一套。

虽然德国总理默克尔的位置比起欧洲其他领导人来说相对稳定——她在国内没有明显的挑战者——但是她的权力非常有限。德国的宪法法庭权威很大，法官们有权阻止德国为救助西班牙银行而参与的1000亿欧元特殊救助计划和由德国出资1/3的长期救助机制——"欧洲稳定机制"（初始基金5000亿欧元，启动以后会替代暂时的欧洲金融稳定基金，这个法庭最终在2012年9月11日判定德国政府可以出资"欧洲稳定机制"，让默克尔松了一口气）。法官们还有权决定，政府在多大程度上可以把主权上交布鲁塞尔。任何主权转移如果超出这个限度，就必须由

全民公决。德国中央银行（现欧洲央行的德国分行）是另一个在政府行政权力之外、声誉有佳的政府机构，完全独立。它使德国长期保持低通胀和金融稳定。默克尔（和她的财政部长）当然知道自己权力的局限性，对这两个机构完全不敢指手画脚，更不敢妄加指责。

（**5**）机制被践踏，信誉被摧毁

欧元区机制一次次被践踏使人们怀疑任何新的机制。1992年在荷兰签订的《马斯特里赫特条约》（以下简称《马约》）使原来的欧洲社区变成现在的欧盟，并引入单一货币的目标。为了建立欧元，各成员国的主要经济指数必须趋同。《马约》为此设立了4个条件，对成员国的通胀率、财政、汇率和长期利率做出具体规定（其理论基础详见《哈佛经济学笔记2》第26页有关最佳货币区域的解释）。其中在国家财政方面，《马约》规定成员国的赤字不能超过GDP的3%，总债务不能超过GDP的60%。因为没有惩罚机制，这些条件和欧盟“不救助”条款成为一纸空文。

1997年欧盟采纳了《稳定与增长公约》，加强对27个成员国财政的监督，但也遇到挑战。人们指责，这样严格的财政限制太机械，各国不能根据自己的宏观经济状况做逆周期调控。2003年11月，当法国和德国也超过了这些指标的时候，这个条款沦为纯粹的形式。2005年欧盟改革了《稳定与增长公约》，允许成员国超出这些指标，但要求在3年内回到指标以内。也就是说，这些指标在一个国家的经济周期内可以灵活掌握。

如果以前的指标和“不救助”条款都失败了，有什么理由相信德国总理默克尔倡议的新的《财政合约》会成功？每一次成员国超标，这个国家的政府官员都会说（也可能是很真诚地说），超标是由于某些“不可预见的情况”使经济增长减慢，税收减少；他们预计今后的情况会有所好转。如果是这样，那么到底谁应该为财政赤字和债务超标而负责，即被惩罚？应该怎么惩罚？目前所有的机制都没能完满地回答这些问题。

有些人寄希望于欧元区各成员国把财政纪律写进各自的宪法，就像美国的49个州一样（只有佛蒙特州没有这样的法律）。但是不同的是：美国联邦政府除了在建国之初拯救了一些州的债务以外，从来没有救助过任何州政府。先例是1841年，当时有8个州政府不能按时为州债券还

款付息，联邦政府拒绝救助，让投资者损失惨重。这样的先例使人们即使在债务最严重的加州也不寄希望于联邦政府出手救助。美国资本市场没有这样的预期，所以当州政府财政有困难的时候，它的债券的风险溢价会加大，抑制州政府继续借贷。市场会强迫政府遵守财政纪律。资本市场在欧元建立后应该起到这个作用，但没有起到。周边国家的国债利率与德国国债利率相差无几，这就允许也鼓励了周边国家继续发债赤字。

欧元区和美国还有一点不同的是：布鲁塞尔的财政太小，仅仅是欧元区GDP的1.2%，而华盛顿的开支是美国GDP的24%。国防、医疗和福利等人们指望政府做的工作都在美国联邦政府层面，在欧元区则都在国家层面，不在布鲁塞尔。所以，即使财政状况最糟糕的加州也比欧元区的一些债务国要好。

你越是担心机制脆弱、资金流动不畅，机制就越脆弱，资金周转就越停滞。你所担心的经常就是你所得到的。还有什么能树立信心、建立信任呢？

3.救助与不救助的成本比较

这些自然的“离心力”使任何人为的力量都显得微不足道。在悲观者看来，任何人为的救助项目都是在拖延时间，改变不了欧元最终瓦解的命运。可是那些服务于欧洲一体化，为其尽心尽力的人仍然在冥思苦想，试图修改现有机制或重新设计救助机制，以缓解危机，走出困境。

那么，我们怎么知道救助欧元的成本一定会小于某些国家离开欧元区的成本？这个问题很难回答，至少有两个原因。

第一，很多成本类型不同，很难量化，更不能直接比较。例如，如果希腊离开欧元区，无数商业合同会突然由于外因而不能被执行，法庭上的理论狡辩会不计其数；希腊货币相对于欧元会非常低廉（有可能过度贬值），很多银行和企业会突然发现资不抵债，破产倒闭；通货紧缩会加剧，经济呈现自由落体式降落，看不见底。所有与希腊有经济往来的其他国家的银行和企业都会跟着损失。

第二，到现在为止还没有任何成员国离开欧元区，离开欧元区的成本只是一种假设条件下的预测，是一种假想。而现在需要救助的成本却

是真实的。把真实的成本与假想情况下的成本比较显得海市蜃楼、虚无缥缈。很少有人能说出所以然，只能凭感觉，笼统性地说一种比另一种好。其实哪种情况都糟糕透顶，只是形势迫使你不得不按照某一条思路走下去。

欧元危机从2009年在希腊爆发，发展至此，早已不是流动性问题，而转变为偿付能力的问题了。而偿付能力的问题又是各成员国经济实力、竞争力愈加背离造成的。各成员国的经济基本面本没有因为单一货币而逐渐趋同，反而逐渐扩大。这意味着任何解决方案都应该既治标（金融层面的危机）又治本（经济结构性不平衡），需要一揽子计划共同发挥作用。

欧元区内部不平衡的解决办法的理论基础可参见《哈佛经济学笔记2》第一章《开放经济学》。这里没有百分之百的灵丹妙药，每一剂药都利弊皆存，而且经常相互牵连，需要配套协调才可能行之有效。接下来让我们看看，为什么每种解决机制都有举棋不定的原因。

4.克服**“**离心力**”**的**5**种办法及其利弊

（**1**）债务减免与重组

最明显、最直接的解决办法就是债务减免和重组，让债务国如释重负，重新开始。持有欧元区周边国家债券的个人和机构在享受高利率的时候，一定知道高利率意味着高风险，有可能损失本金应该是投资者意料之中的。但这个办法普遍被认为是下下策，其主要原因是担心道德风险和赖账蔓延。

如果一个国家减免了债务，那些勒紧裤腰带还款付息、实施财政紧缩的国家就亏了。他们也希望如法炮制，减免债务。于是就有如何区分、如何划线的问题——为什么给一些国家减免债务而不给另外一些国家减免债务？而且更重要的是，政府救助的长期目的是让这些国家恢复经济增长，然后依靠资本市场融资。当投资者看到一个国家不能按时还款付息，他们“一朝遭蛇咬，十年怕井绳”，以后就不会再买这个国家的债券。这个国家今后就越难在资本市场融资，对欧元区政府救助的依赖就越强。

欧洲央行一直反对让投资人损失。前行长特里谢在两年前处理爱尔

兰债务危机的时候，坚决反对让投资者损失。他当时的技术性理由是防止诱使信用违约调期，引发普遍的信用危机。现任行长德拉吉的立场刚刚有些松动，理由是损失共同承担，人人有份，投资者也不例外。这个提议目前处于与欧元区其他机构内部讨论协调阶段，还不是欧洲央行的官方立场。

（**2**）更大的防火墙和官方救助

建立火力更大的防火墙和救助机制是另一个直接解决问题的方式，但这里不但有债权国的承受能力问题，还有很多技术性问题。这里仅举三例。

第一，新债务的优先权。如果布鲁塞尔借钱给陷入危机的西班牙银行，这些新债务是否应该比已有债务有优先权？如果是，那么还不能达到救助目的。如果不是，那么看起来很不合理——新的欧元区政府的用于救助的钱怎么能和旧的私人的钱级别一样呢？其实，任何救助机制的设置都面临两难：如果对债务国要求太严，则达不到救助的目的；如果太松，就会有道德风险，便宜了那些财政不谨慎的国家，而且对他们今后从资本市场融资不利，对其他债务国也不利。

第二，应该救助债务危机的国家，还是直接救助导致危机的银行？债务危机国家与他们危在旦夕的银行有千丝万缕的联系，他们之间相互作用。这些银行往往是危机国家债券的大户持有者。国家债务危机越严重，债券贬值越厉害，银行资产就越打折扣，银行距离破产就越接近，就越迫切地需要救助。反之亦然。银行的资产平衡表越弱，信贷就越谨慎（惜贷），经济中流动性就越小，通货紧缩压力就越大，经济越冷却，GDP增长越慢（负增长越快），国家债务负担就越沉重，国家就越需要救助。也就是说，国家经济与银行经常是一荣俱荣、一损俱损的关系。

从欧元区领导机构来看，哪个机构应该救助国家、哪个机构应该救助银行区别很大。欧洲央行原则上说不能救助国家，只能救助银行，但是通过接纳危机国家的债券作为抵押、银行从央行换出现金的时候，央行已经在间接地救助国家了。

同样，欧元区预计救助西班牙银行的1000亿欧元是集债权国政府的钱，原则上应该用于救助政府，但西班牙急等着这笔钱用来救助银行。

于是就有直接给银行注资，还是经过西班牙政府转手，让政府给他们的银行注资的问题？前一种办法最快、最直接，但是德国反对在没有欧元区共同银行监管的情况下直接为任何银行注资。后一种办法是由西班牙政府对布鲁塞尔的钱负责，管辖自己的银行，但问题是这1000亿欧元就等于加在了政府的债务表上，西班牙政府的债务负担会因为被救助反而变得更加深重。

第三，德国政府的权力有限，德国宪法法庭在与欧元命运相关的关键问题上有很大决定权，完全独立于政府。2012年7月初，有37000名公民签字、反对欧洲稳定机制和救助西班牙银行1000亿欧元特殊贷款的告状信把德国政府告上法庭。信中的理由是这些机制的经费有1/3来自德国，却没有类似德国的民主控制机制；这些机制会损害德国主权，继续把德国纳税人推向深渊。

直到9月11日宪法法庭公布判决，市场才取消了这个不确定性。法庭最终以欧元区的整体利益为重，宣布这些机制符合宪法，但今后的任何修正或扩展都需要经过德国国会批准，德国总理为首的政府不能说了算。欧元区内部的国家权限、各部门权限等法律条文太复杂，即使是美国驻欧盟的全权大使也在边干边学。

（**3**）上收银行监管，中和各国债务

解决信用危机的第三个办法是：欧元区银行由位于法兰克福的欧洲央行监管，所有银行存款保险全部由欧盟总部布鲁塞尔统筹监管，然后各成员国的债务中和，以欧元区的名义共同发债。

位于布鲁塞尔的欧洲委员会要求欧洲央行在2013年初就接管欧元区所有6000家银行，统一制定银行倒闭清算政策。但德国财政部长朔伊布勒有不同看法，他怀疑欧洲央行的执行能力和执行速度，认为欧洲央行只要监管最大的有系统性风险的60家银行就可以了；至于其他绝大多数银行，欧洲央行只需要制定统一的监管政策，让欧元区成员国监管就行了。虽然德国原则上同意欧元区统一监管银行，但在欧元区中央集权进程的速度上比较保守。欧洲委员会与德国财政部的意见谁上谁下一直僵持不下。

以欧元区名义共同发债的确是一个解决办法，虽然前提条件很多，包括统一银行监管和存款保险等。资本市场对可靠的、流动性强的金融

产品需求很大。中国等外汇储备大国正在寻找可替代美元债券的同等产品——一方面新产品的利率会高于美国国债（美国10年期债券的利率在7月26日低到1.43%，真实利率为负值），一方面分散风险。所以，以欧元区名义共同发债的新产品会受到很多基金经理的青睐。

欧元区的公债一直以国家为单位发债，不是以17个成员国为统一的一体发债。这是欧元作为国际储备货币一直不能与美元匹敌的主要原因之一。缺乏竞争对手使美国财政部几十年以来（自从1971年“尼克松震荡”，美元与黄金脱钩以后）一直能够以极低的利率融资。如果欧元区能联合起来共同发债，即德国隐性地把自己的信誉借给其他国家，那么这个形势会有所改观。

但德国担心，用来解决问题的方法反而会使问题更加严重。如果那些周边国家知道，欧元区共同发行的债券有德国在撑腰，他们发债的动机就更大，入不敷出的状况就更加难以扭转。德国推测，法国之所以与西班牙和意大利合起伙来强烈要求德国这样做，就是想借机减轻自己的债务负担。“动机”这个东西，谁也看不见摸不着，只能揣测，不能证明。

德国要求其他国家首先放弃财政主权，但其他国家不愿意放弃。僵持不下的结果是和稀泥，问题一拖再拖，程度越来越深，今后的选择会越来越难。与此同时，资本市场对有困难的国家不断施压，西班牙和意大利很快就会看到他们国债的利率高到不能承受的地步。防火墙的大小和威力需要大到德国和其他债权国无法承受的地步。

当然，在讨论债务如何中和的过程中，也有一些技术性的折中方案。德国的一些经济学家组织起来，建议成立一个叫欧洲赎回基金（ERF）的基金。具体做法是，中和各成员国大于GDP60%的债务，以欧元区的名义发放25年期债券，同时采取与默克尔倡议的《财政合约》一致的财政经济政策；GDP60%以下的债务由各国自己承担。但这样做仍然没有解决“道德风险”的问题，便宜了那些以前花钱大手大脚的国家。

有经济学家建议相反的做法，中和各成员国GDP60%以内的债务，超出这个上限的债务仍然由各国自己负担。这样做虽然激励机制是正确的，但没有解决巨大的债务负担，即所谓的债务积压问题。提这个建议

的经济学家也承认：现在已经没有十全十美的解决方案了，就如同癌症的晚期，只能多管齐下，控制危机蔓延深化。

（**4**）欧洲央行保底

有人认为，欧元区需要救助的国家的范围之广、程度之深已经远远超出了任何政府和国际组织的财政能力。目前唯一还有能力救助的就是欧洲央行（ECB）。欧洲央行最直接的解决办法是：一方面实行货币宽松政策，一方面接受有问题的债券作为抵押，向市场注入流动性。

2012年7月下旬西班牙和意大利的债券利率高到使人们觉得，这些国家距离求助的时候不远了。这时行长德拉吉于7月26日说："央行会不惜一切力量保护欧元。"仅仅一句话就让西班牙的10期债券利率下降了几十个基点，到7%以下；意大利的10年期债券利率降到6%以下。

但央行不愿意出手过早。很多国家的经济结构急需改善，如果央行过早地把问题解决了，政治家们就不会有动力解决棘手的经济结构问题，应有的改革措施就不可能实施。央行一方面要让政府有紧迫感，声色俱厉地敦促他们改革，另一方面也在内部考虑备用方案，毕竟救助这些国家就是救助欧元，救助欧元就是救助他们自己。

例如央行在考虑，是否应该向市场宣布，在债务国债券的风险溢价高于德国债券一定程度的时候，央行会出手，大量购买这个国家的债券，不让利率高到让这个国家求援的地步。这样做的问题是市场有可能联合起来围攻央行。9月6日，欧洲央行决定不公开宣布这个风险溢价到底是多少，部分原因是央行内部的技术人员没能找到或建造能够比较确切地估计危机国家债券应有的市场价值，但欧洲央行会进入危机国家三年期以内国家债券的二级市场直接购买。

央行行长德拉吉说，直接购买这些问题债券是有条件的，西班牙和意大利等国家必须有实际的结构改革和财政纪律。但他没有说，如果这些国家不履行他们的诺言，央行会怎么办。到那时，欧洲央行会面临继续救助（购买危机国家债券），允许这些国家一如既往，还是停止购买、惩罚这些国家，让市场风云再起？欧洲央行直接购买意味着对债权国的隐性担保和央行自己可能的损失。荷兰、比利时、卢森堡和芬兰的央行（欧洲央行在这些国家的分行）正在思考下策：退出欧元的步骤——他们应该如何准备退出欧元。

其他克服“离心力”的措施也需要央行积极配合。例如，重新分配欧元区内部再平衡的负担。把结构调整的重心从债务国紧缩到债权国通胀。如果德国接受较高的通货膨胀，那么其他国家通货紧缩的压力就会减小一些。德国同样需要改善经济结构：减少储蓄，增加消费；减少对欧元区其他国家的出口，增加从这些国家的进口。但德国央行（现欧洲央行的分行）有强烈的反通胀传统，对任何价格指数的提高极其敏感。欧洲央行至少可以在私下里与德国分行就德国内部的信贷情况沟通，当然不能公开地说：“德国要搞通胀。”有些事情本来就是只能做不能说的。

（**5**）欧元贬值

通过欧元贬值来刺激欧元区出口是帮助所有危机国家经济复苏的另一个办法。哈佛经济学家费尔德斯坦从20年前就怀疑欧元的可行性。他的理由是，这些成员国的经济情况和基础差距太大，不适合同样的货币政策。美国各个州的经济差距也很大，但与欧元区不同的是，美国劳动力市场的自由流动程度很大，而欧元区的很多国家不讲德文；而且联邦政府在发现地区性不平衡的时候，美国有自动的跨州转移支付机制，例如，失业金就是一种由联邦政府主持的跨州的自动转移支付，而欧盟总部布鲁塞尔没有这个权力。

但费尔德斯坦现在却认为，让欧元分崩离析的成本太大了，对政府、投资人以及普通公民来说都不可想象。他建议通过欧元贬值来走出危机。在过去一年中，欧元相对于美元已经贬值15%（1欧元约1.2美元），而且还有进一步贬值的空间。欧元最便宜的时候只相当于84美分。那些有困难的周边国家的对外贸易中有一半是与欧元区以外的其他国家交易的。欧元贬值有利于他们的出口，抑制进口，减少贸易赤字。

欧洲央行不需要为此特殊做什么，但保持宽松货币政策会有利于欧元贬值。费尔德斯坦仍然认为，创建欧元的本身就是一个错误，可现在事已至此，走回头路的成本更大，只能将错就错，利用一切可能的手段减少损失。

5.早知如此，何必当初

悲观主义者认为，欧元区崩溃是迟早的事，而不是会不会崩溃的问

题。任何人为的努力——增大防火墙、利用IMF（国际货币基金组织）的资金等——都是徒劳无功的，只是拖延欧元区崩溃的时间，解决不了欧元区内部经济结构不平衡、各国竞争力差距悬殊的根本问题。

在他们看来，现在已经不是德国支持不支持欧元的主观愿望问题，而是形势会迫使德国不得不放弃拯救欧元，因为那些南方国家已经证明：他们是扶不起来的阿斗。债权国芬兰或许会比德国还率先离开欧元，因为欧元对他们来说显然得不偿失，他们只会看到自己为欧元承担的责任越来越大，牺牲的利益越来越多。

如果欧元区因为存在根本的结构性不平衡而注定要失败，那为什么欧元一直存在到现在？在悲观者看来，事情发生的过程有时候会很慢，人都有不到黄河不死心、不撞南墙不回头的时候。这就如同你告诉孩子，吃糖多了会长虫牙，孩子不信，非等到长了虫牙才会相信你的话。谁会因为担心长虫牙的后果而克服想吃糖的愿望？多数人都是“不试不知道”“事后诸葛亮”。

那么早知如此，又何必当初呢？结婚有结婚的原因，离婚更有离婚的理由。不是某个人的初衷变了，而是形势不由人，此一时，彼一时，世道变了，能怪谁呢？希腊于1981年加入欧洲经济共同体（欧共体）。当时法国总统密特朗出于政治原因，欢迎希腊加入，希腊领导人也愿意投入欧洲的怀抱。

单一货币在1992年的《马斯特里赫特条约》中正式提出来，并设立了4个条件。根据2000年的数据，希腊满足了这些条件。虽然希腊有统计数据不牢靠的声名，但即使扣除一些水分，打出一些富余，希腊的情况与《马约》中要求的技术性条件也相差不多。希腊又有意愿加入“欧元俱乐部”，于是在欧元成立后的第三年，即2002年，如愿以偿。

当时就有经济学家凭直觉认为，希腊的经济实力和竞争力与其他欧元成员国不是一个级别的。希腊更像一个发展中国家，从本质上不属于这个“俱乐部”。可是错误的婚姻到处都有，再加上资本市场在欧元早期（2003年到2007年）不分青红皂白，把所有欧元国家的债权一视同仁，以至于希腊国债与德国国债的利率相差无几。这使希腊得以低息借贷，越借越多。再加上政府不清廉，有些债务隐瞒不报，真实债务情况在2009年年底政府换届以后才暴露于光天化日之下。2009年的财政赤字不

是原来预想的3.7%，而是12.7%。

惊讶之余，欧元区领导人一拖再拖。当然他们不是有意识地拖拉，而是下意识的。他们起先认为，这是欧元区内部的事情，不愿意也不需要让国际货币基金组织插手。直到2010年春，他们才不得不向国际货币基金组织求援。在以后的一年时间里他们又认为，债务重组——让私有投资者损失部分投资——不可想象。到2011年年中形势恶化，债务重组不得不被正式提上议事日程，各方面讨价还价的会议紧锣密鼓地展开。事态变化使原来不可想象的事情变得不但可以想象，而且还成为了必然。

与此同时，问题越积越深。加上救助机制本身的特性，所有救助从事后看，几乎都是“太少太晚”。爱尔兰、葡萄牙和西班牙各自因为不同原因陷入危机，问题叠加、蔓延扩散到现在，以至于几乎所有经济学家都承认，已经没有什么比较好的解决办法了，只能在都不好的办法中选择最不坏的办法。

比较乐观的人把这场危机放在更大的范围、更广的视野中去思考，于是能泰然自若、荣辱不惊。在他们眼里，危机比比皆是，每几年就有一个，不是这个国家就是那个国家，每一次某些人的利益都会牺牲，但时间会愈合一切。毫无疑问，欧元区会经历阵痛，跌宕过后，只有真正属于一个俱乐部的国家会继续留在欧元区，原本不属于的国家会自然退出，这只是自然规律而已。至于欧元区何时才能达到这种新的均衡，怎样达到新的均衡，现在距离新的均衡还有多远？没有人能未卜先知。

第二节　德班气候变化会议：半瓶子满还是半瓶子空

很多事情都像是“半瓶子水”——半瓶子空，半瓶子满，就看你强调的是哪一半。人们面对的事实和运用的逻辑推理都是一样的，为什么有些人看空、有些人看满呢？视角和思路的不同决定了人们对事物的判断迥然相异。在评价2011年12月德班气候变化会议的效果方面，肯尼迪政府学院环境与资源项目的经济学教授罗伯特·斯达文斯看的是“半瓶子满”，哈佛大学国际经济教授理查德·库珀看的是“半瓶子空”。

2011年12月12日联合国气候变化框架公约第17次缔约国会议在南非德班结束了。为了避免由190个国家参加、为期两周的会议彻底失败，

会议代表们加时一天半，签署了语言蹩脚的、意思需要翻译才能明白的协议。这个形式挽救了各方的面子，其实际内容怎样呢？

1.德班气候变化会议的结果

德班会议结果包括三项内容。第一，细化之前的坎昆协议（联合国气候变化框架公约第16次缔约国会议的结果）。各国设立自己的减排目标，并接受国际监督。发达国家用政府和私人的钱建立“绿色气候基金”，通过技术转让，帮助发展中国家应对气候变化。

也就是说，发达国家把钱从自己的左手转到了右手——用自己的钱购买自己的技术——只是发达国家里出钱的人和卖技术的人不同而已。这样转化的目的是要发展中国家做发达国家想让他们做的事情。发展中国家为了得到资金和技术，同时也从自身发展的角度出发，需要保护环境，必须参与这个游戏。发展中国家要明确自己的减排目标，同意建立市场机制保护各种自然资源。在之前的哥本哈根会议上（联合国气候变化框架公约第15次缔约国会议），主要排放国家已经做出公开承诺，递交了在2020年前各自减排的行动方案。

第二，延续唯一有法律效力的《联合国气候变化框架公约的京都议定书》5年。《京都议定书》于1997年在日本京都由其附件一中的国家签署（以发达国家为主，但美国不在其中），承诺以1990年各国的排放量为基准，在2008年到2012年间减少6种温室气体的排放量，2012年底到期。德班会议是国际社会继之前的哥本哈根会议和坎昆会议之后，第三次为《京都议定书》过期之后寻找有法律效力的国际框架的努力。

在德班会议上，发展中国家坚持，如果附件一国家不同意延续自己的承诺，发展中国家（包括金砖四国、韩国和墨西哥）就会一走了之，整个会议就只能以失败告终。在这场游戏中，谁缓解气候变化的愿望更迫切，谁更需要保留自己的面子，谁更惧怕会议的失败，谁就会首先做出让步。因为所有国家共享一个地球，所有国家的利益都在这里面，所以发展中国家也要对发达国家留有余地。这个余地的表现形式主要是让欧盟接受的减排目标不大于原来在他们内部就已经承诺的目标，新西兰和澳大利亚也是如此。

很快世界温室气体排放的一半就会从没有法律约束的国家排放出来，发展中国家也有责任减排。有50个《京都议定书》以外的国家的人

均GDP高于部分签署《京都议定书》的穷国家。这显然不合理。

好在这些附件外的国家已经被说服——或者说为了取得西方的资金和技术支持，也为了自己保护环境——主动申报减排目标，然后接受国际监督。这些附件外国家的减排目标是自下（各国）而上（国际会议）自愿设定的，没有任何国际法的要求。美国原来就在《京都议定书》之外，加拿大、日本和俄罗斯决定不再继续《京都议定书》的承诺。

第三，作为交换，发展中国家同意在2015年前达成在2020年开始履行、由所有国家都遵守的、有法律效力的协议——《强化行动的德班平台》，而2015年前是否能达成协议的本身并没有法律效力。这里的“文字游戏”需要“翻译”才能清楚：并不是所有国家都必须在2015年前达成这项有法律效力的协议。如果能达成协议，那么这项协议必须包括所有国家，而且在2020年开始执行。如果成功，新协议会完全取消《京都议定书》附件内国家和附件外国家的区别，也取消发达国家和发展中国家的区别，所有国家被一视同仁。如果在2015年前不能达成这样的协议，没有任何法律惩罚。

2.斯达文斯定义德班会议的“成功”标准

对于这样的会议结果，斯达文斯表示谨慎乐观。斯达文斯于1988年获哈佛大学经济系博士学位，是环境问题专家。他的职业背景和对环境经济学的讲解详见《哈佛经济学笔记》第三辑第13节《从经济学角度分析环境问题》和第14节《比较征收污染税与配额交换制度》。

他首先解释“成功”的定义。如果“成功”的标准是解决气候变化问题，那德班会议当然没有成功。如果“成功”的标准是把世界放在能够解决气候变化问题的一个有效路径上，那么德班会议仍然不能算成功。但是斯达文斯坚持：“这样的定义对于解决像气候变化这样全球性的、长期的、异常棘手的国际问题是不适合的。”

他认为适当的“成功”定义是：德班会议是否把这个世界比以前更有可能放在一个从根本上解决这个长期的全球性问题的路径上？他的答案是肯定的，德班会议因为增加了这种可能性而为缓解气候变暖起了促进作用。

除了最终语言蹩脚的协议以外，斯达文斯的另一个理由是：德班会

议和之前的哥本哈根会议、一年前的坎昆会议一样，进一步让《京都议定书》附件外和附件内的两类国家的界限更加模糊。“共同但有区别的责任”的字样在斯达文斯看来已经成为“发达国家努力减排，发展中国家随便”的代名词了。斯达文斯反对任意的“双轨制”，认为“共同但有区别的责任”这个词不在德班会议谈判结果之中是德班会议的进步。

根据他以前做公开讲座的态度，他倾向于设置一种国际机制，或者说目标减排量的计算公式，而这种机制已经把发展中国家的经济实力、发展水平、目前排放量等因素考虑进去了（关于斯达文斯比较认可的方法，详见《哈佛经济学笔记2》第133页）。也就是说，这种机制既一视同仁，没有人为的随意性，又照顾到发展中国家的特殊性。

3.理查德·库珀定义发展中国家的根本立场

哈佛大学国际经济教授理查德·库珀认为通过配额制来解决气候变暖问题从根本上行不通，即使建立配额交换等市场机制来控制总排放量也会不可避免地漏洞百出。

配额制有两个最根本的问题。

一是配额从哪里来？如何分配？配额来自国家政府在国际会议上的减排承诺，然后政府或者无偿分配，或者通过拍卖到各个排放企业。在这个过程中，行政官员的权力大大增加，为腐败提供温床，从本质上说防不胜防。

二是在国际会议中，发展中国家为什么要以牺牲经济增长为代价来减少排放温室气体？温饱问题、追求小康的生活目标对他们来说比气候变暖重要得多。这就决定了国际会议上的尴尬——任何签署的协议不可能有真正的约束力，任何有真正约束力的协议不可能被签署。因此，国际会议中剩下的工作就是“文字游戏”和“表面文章”了——如何冠冕堂皇地挽救各方的面子，如何制造一层面纱来掩饰会议的彻底失败。文字游戏可以玩很长时间，但从根本上说，于事无补。

在德班会议上，中国的立场似乎也印证了库珀的预言。中国气候变化谈判代表团副团长苏伟说，中国不排除签署有法律效力的协议的可能性。但苏伟把这协议的具体内容——减排的数量和时间表——这些更重要、更艰难的问题都留到今后。

中国气候变化谈判代表团团长、中国发展改革委员会副主任解振华在德班阐明，中国可以接受2020年之后新的法律框架的5个先决条件，其中包括《京都议定书》第二承诺期；兑现每年100亿美元的绿色气候基金，落实资金、技术转让等问题；有透明度地监督执行和评估审核；坚持“共同但有区别责任”原则，体现公平原则和各国能力的差异。这是解振华所坚持的“双轨制”，即参加《京都议定书》的国家在议定书下采取减排行动，没有参加议定书的国家在公约下做出有可比性的努力。但目前还没有任何文件替代《京都议定书》的法律效力，无法定义“可比性的努力”，更没有国际组织能要求发展中国家必须怎样做。

这些先决条件在2015年之前能落实吗？库珀估计，在2015年前很有可能达不成任何协议；也可能达成形式上的协议，但没有真正的约束力。这就如同俄罗斯和乌克兰在《京都议定书》上的承诺——减排配额大到他们不需要采取任何行动的程度。这些国家不需要任何牺牲，一切照旧就能完成任务。库珀认为，科技进步从理论上说可以使经济增长和温室气体减排不冲突，但是除非发展中国家能够看到这些技术和资金对他们近在咫尺，他们是不会签署真正有约束力的国际协议的。

为此，库珀的建议是避开设立减排目标的途径，采取协调减排行动的途径，让所有国家采取一致的行动来达到共同目的。这样还可以避免在国际贸易中一些国家以“反补贴税”的形式来制裁另一些在他们看来没有囊括减排成本的国家。征收碳税——或更好听一点儿说成是“碳费”——就是这样一种既容易理解又容易实施的行动。碳费和其他矫正性税收一样，会鼓励企业和个人减少排放温室气体，增加各国政府迫不及待的财政收入。

库珀相信碳税的观点在经济学家中并不独特。无论“碳税”实施的可能性是大是小，很多经济学家都相信矫正性税收（或称“庇古税”）的矫正力量。哈佛大学经济系教授曼昆就非正式地设立了“庇古俱乐部”，专门收集为缓解气候变暖而支持“碳税”的政届和学界精英的名字。

库珀说，从“碳税”这个渠道收集的财政收入既可以用在缓解气候变暖的研发项目，也可以用在减少其他扭曲性税收上（关于这些税收的扭曲性，详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》），还可以用于减少财政赤字——不少国家的债务已经到了不可持续的地步，各国可以酌情而定。

因此库珀主张，国际社会应该从设定减排目标的谈判转移到协调减排行动的谈判。之前，斯达文斯和库珀对哥本哈根会议有类似看法，详见《哈佛经济学笔记2》第133页《对后〈哥本哈根气候协议〉的两种思路：斯达文斯的期待与库珀的预言》。

第三节　金融改革法案引起多方激战

1.美联储前行长格林斯潘反对大规模金融改革

2011年3月30日美联储前行长格林斯潘在《金融时报》发表评论员文章，题目是《多德—弗兰克金融改革法案为什么禁不住时间的考验》。格林斯潘再次表明政府监管对导致2008年雷曼兄弟破产的金融动荡无可奈何，否定类似危机可以被人为制定的大范围立法彻底根除。在他看来，这种横扫一切的金融立法弊大于利，得不偿失。

2010年7月美国国会通过了《多德—弗兰克法案》，其精神和原则被有关政府单位翻译成几百页的具体规章制度。格林斯潘预计，这些政府官员会被这个任务搞得一团乱。他说，现代金融体系的运作比国会议员、政府官员想象的要复杂得多，我们几乎可以肯定这些规章制度里面会有不少前后矛盾的地方，我们现在还很难料想这些矛盾的后果。

格林斯潘接着列举早期施行这个法案的5个不良征兆。

①福特信用公司因为拿不到资产公司的评级，而撤销原本要发行上亿美元资产抵押金融产品的计划。《多德—弗兰克法案》要求资产评级公司对自己的评估承担法律责任，所以资产评级公司不愿意对资产抵押金融产品评级。证监会不得不搁置上市ABS必须有评级的规定。

②2010年12月，美联储根据这个法案的规定，要求银行减少征收与转账卡有关的零售费，于是银行抱怨无法赔本为终端零售客户提供这样的服务。

③如果这个法案不做修改，很大一部分外汇衍生品市场会离开美国。美国财政部想让国会修改这项法规，但是国会议员坚持要政府执行既定法规。

④这个法案有很多对交易员自营账户交易的规定，适用于所有美国银行在全球范围的运作。但是其他国家的跨国银行不受这些限制，他们可以轻易把这些业务从他们在美国的分公司转移到他们在其他国家的分公司，使美国银行在国际竞争中处于不利地位。

⑤这个法案的另一个失败之处在于对银行高层执行官收入过高的界定和限制。银行高层执行官很小的技能差异会导致银行最终利润很大的差别。银行市场对有细微技能差异的人才竞争非常激烈。与这些高层执行官打交道的客户基本上都是执行官自己的客户，不是银行的客户。这些客户认可的是执行官个人，而不是他所在的银行机构。执行官在哪家银行工作，这些客户的生意就会到哪家银行。在薪酬这个领域里，立法人员和政府很难有所作为。

格林斯潘说，这个法案对全球金融的关联性和复杂性没有充分认识，2008年的金融危机并没有从本质上改变这些性质，这个法案有可能导致1971年尼克松控制物价和工资以后，政府主导的、法规诱使的最大的市场扭曲。没有人有预测危机的远见，更没有完全防止危机的能力。

就在2006年夏天，美国联邦储蓄保险公司还认为，99%以上在这个公司上保险的银行满足或超过监管机构对资本金准备率的最高要求。直到2007年4月，国际货币基金组织还认为国际经济风险在此前的半年已经降低了。

政府监管人员或任何其他人永远只能看到现代金融体系运作最表层的东西——就像冰山上的一个小角——完全看不深、看不全。亚当·斯密说的“看不见的手”的国际版本是今天市场竞争的幕后黑手，非常不透明。2008年的金融危机是个特例。除此之外，这个全球性幕后黑手运作得还不错：汇率、利率、价格和工资一直都相对平稳。在监管最强的金融市场，大量交易是监管人员看不到的，也不可能看到。这就是为什么对这次金融危机根源的解释如此五花八门，与物理实验中清晰的因果关系大相径庭。

那么，我们是否应该让复杂的现代金融操作回归到半个世纪前简单的银行操作？格林斯潘说，如果我们要保持今天的生产效率和生活水准，这几乎是不可能的。在二战以后，随着劳动分工、全球化的深入和科技创新的日新月异，金融系统的复杂程度也随之增加。金融和保险业

在GDP中的比例增长很快。在美国，这个比例从1947年的2.4%增长到2008年的7.4%，再到2009年的7.9%。美国在20世纪80年代普遍的“去管制”促进了这个趋势。这个趋势在英国、荷兰、日本、韩国和澳大利亚也同样明显，即使中国也不例外。在中国，这个比例从1981年的1.6%增长到2009年的5.2%。

最后，格林斯潘为监管者和学界提出一道思考题：金融业在经济中所占比例的扩大是不是经济增长的必要条件？还是这个趋势仅仅是个偶然？他说，在强化金融监管的同时，我们不得不把金融复杂程度与生活水准高低的关系问题搞清楚。

格林斯潘的这篇文章与2010年3月他在一所华盛顿智库就2008年金融危机发表的论文中的观点有相同之处。他反对大规模的金融领域改革，只赞成一些技术性的微调（详见《哈佛经济学笔记2》第156页《格林斯潘反思金融危机，捍卫货币政策》）。2010年他的中心论点是：2008年的危机是多种因素聚在一起的偶然，从本质上来说是不可预见的，美国货币政策本身并没有任何错误。

2.理查德·库珀质疑格林斯潘

在2011年3月31日《金融时报》里，有3封读者来信是关于格林斯潘前一天发表的评论员文章的。这些信无一例外都谴责任期长达18年半（1987年8月到2006年1月）的美联储行长格林斯潘，认为他对2008年爆发的经济危机有不可推卸的责任。或许是篇幅有限的原因，这些来信仅仅表明读者反对格林斯潘的立场，并没有展开阐述他们的理由。

与此不同的是哈佛大学国际经济学教授理查德·库珀。他对格林斯潘的观点有具体的批判性见解。库珀对格林斯潘及现任美联储行长伯南克的认可程度一直都很高。很多人指责格林斯潘在2003～2004年把美联储基准利率压得太低、时间太长（详见《哈佛经济学笔记》第99页《格林斯潘为何长期实行低利率政策？》），但库珀基本赞同格林斯潘的立场。他说，即使他自己是美联储行长，他可能仅仅比格林斯潘提前五六个月提升利率，不会像大多数经济学家那样更早就提升利率。在通胀与就业的权衡中，库珀相对来说更重视就业，对通胀的容忍程度相对高于大多数经济学家。他倾向于让经济有充分的时间增长，不应该像一部分人那样——当经济稍微一增长就担心通胀。他认为，一定限度的通胀对

发挥经济潜力、实现经济增长是有好处的。

库珀也赞同格林斯潘认为金融监管人的能力都是有限的、金融危机是不可避免的说法。不错，监管人员只能看见“冰山的一角”，他们不能也不应该企图看见冰山的全部，因为如果那样，整个系统的效率就太低了，没有活力，容易变成一潭死水。每隔几年一次危机正是纠正系统中矫枉过正的因素的大好机会，但任何政府机构不应该企图完全杜绝危机（有关库珀的见解，详见《哈佛经济学笔记》第273页《不信偏见的经济学家：库珀解读经济热点问题》中《2008年金融危机爆发的原因》《美国长期通胀前景》《比较市场经济与计划经济》和《高管薪酬制的改革策略》等部分）。

大范围金融监管弊大于利吗？库珀一贯避免一概而论，主张“具体问题，具体分析”。具体到格林斯潘在文章中的5个例子，库珀一一评价。

第一点库珀与格林斯潘相同，都认为《多德—弗兰克法案》不应该要求资产评级公司对自己的评估承担法律责任。任何投资决策应该是投资者（投资机构）自己的独立决定，别人的作用只是提供建议和咨询，不能替代投资者自己的独立思考与判断。

第二，《多德—弗兰克法案》要求银行减少征收与转账卡有关的零售费，银行抱怨说，无法赔本为终端零售客户提供这样的服务。库珀对这个理由深表怀疑。事实是，对任何影响银行增加收入的规定，银行都会怨声载道。但立法人员不能因此而放弃保护消费者利益的改革。转账卡与信用卡不同，消费者在用这个卡消费时，费用直接从消费者的银行账户里扣除，银行风险很小。即使消费者透支，银行还收取高额利息。即使银行对转账卡用户不收其他费用，银行也未必在赔本做生意。银行很可能是“瞎咋呼”。

第三，关于部分外汇衍生品市场有可能离开美国境内的说法，库珀说，这要从外汇衍生品市场收集一些数据才能判断这个法案对这个市场影响的程度。外汇交易与外汇结算是两个不同的程序。交易场所与结算场所由于时间差的关系很可能是跨地域、跨国家的不同城市。《多德—弗兰克法案》到底会影响哪一部分生意、影响的程度如何目前还不是很清楚。纽约市市长可能非常关心金融业为纽约创造就业的影响，即使这

些就业会导致更大范围的负作用。但是国会的立法人员和政府官员要超越局部利益和部门利益。他们关心的范围更大，需要平衡的关系更复杂，保护金融产业的利益肯定不应该是首选。

第四，格林斯潘说，这个法案有很多对交易员自营账户交易的规定会使美国银行在国际竞争中处于不利地位。库珀反驳，用“竞次”的逻辑（生意会跑到法律最宽松的国家去）为理由来反对某项法律的设立，来保障某个行业的利益已经被滥用了。我们应该——也一定要——设立我们认为正确的法律，同时联合其他国家，确保私有经济运行的法律环境在国家与国家间的一致性，不给跨国公司和跨国资本利用政策差异投机的余地。至于英属的开曼群岛等国际资本的避风港，美国应该把类似问题作为经济外交政策的一部分，与英国政府直接洽谈，协调私有经济运行的法律环境，就像我们在建立反腐败法中的跨国合作一样。

第五，对于银行高管层的超常收入，库珀有不同看法。他说，如果他们真的手里把握着那么多对银行利润有很大影响的客户，而且这些客户真的像格林斯潘说的那样跟他们走——某个高管走到哪家银行，生意就到哪家银行——那么这些客户应该担心他们付给银行的费用太高了：他们在聘用银行时，不是在看哪家银行给他们的价格最优惠，而在选择与他们打交道的人。这与他们各自的公司利益（银行客户的公司利益）背道而驰，那么客户在他们各自公司的职位就不会长久。如果他们在从与某家银行高管的生意交往中谋取私利，那就是渎职，就会触犯公司规定和有关法律。

库珀说，银行高管与电影明星、体育明星、创业家（谷歌、微软的创始人）有本质区别，他们要更本分、更尽职，而不是制造耸人听闻的娱乐或商业新闻。在银行业，我们不需要“明星级”领袖，我们需要稳定的、运转有效的银行体系。这是不是意味着金融创新不利于稳定呢？

库珀说，这要看是怎样的创新，不能一概而论。过多的、过于复杂的金融衍生品不是件好事。而资产抵押金融产品本身是件好事，因为它加快了资金运转，衔接了资金需求方和供给方，使资金运转更高效。2008年金融危机不能诋毁资产抵押金融产品本身的作用和价值，只是各个金融机构在房贷抵押产品方面做过头了，转手次数太多，再加上借贷的“杠杆效应”，危机才一发不可收拾。

由于银行业高管的收入过高，职员的平均收入都高于很多其他行业，造成了大量社会资源配置扭曲。这次危机爆发以前，哈佛大学每年大约一半的本科毕业生都去金融业工作了。这不是最合理的人才配置。哈佛大学另一位国际经济学家罗高夫在危机爆发前好几年就说，金融产业太大了，不可持续（详见《哈佛经济学笔记》第237页《哈佛专家解读金融危机》中《利润过高的金融产业》一节）。库珀很赞同这个观点。

关于格林斯潘在文章最后提出的问题——金融业的增长与经济增长和提高人均收入之间的关系，库珀回到对金融创新和高管薪酬的看法。金融业有一定的增长是好事，但这里有一个度的问题。在美国，金融业占GDP的比例从1947年的2.4%增长到2008年的7.4%，再到2009年的7.9%。在中国，这个比例从1981年的1.6%增长到2009年的5.2%。这是不是最优资源配置？库珀的直觉是否定的。

3.众议院议员质疑格林斯潘

2011年4月4日，在华盛顿国会山代表马萨诸塞州的众议院民主党议员弗兰克在《金融时报》发表评论员文章，毫不留情地抨击格林斯潘的观点。他的题目分外鲜明：《格林斯潘是错的：我们能够改革金融》。他对格林斯潘束手无策的态度表示惊讶和愤慨。

弗兰克说，自从2010年《多德—弗兰克法案》通过国会，很多人各抒己见，从各个方面建议如何改进这个法案。但在格林斯潘发表文章之前，还没有人在2008年金融危机之后说我们不该改革金融系统。只有格林斯潘独一无二，认为我们根本不应该试图在这方面做出努力。在格林斯潘眼里，现代跨国金融体系是如此复杂、如此不透明，以至于立法人员和政府官员根本不可能有什么作为。

显然，格林斯潘没有从这次席卷全球的金融危机中吸取金融立法和监管松懈的教训，而他在美联储的前任保罗·沃尔克和后任伯南克都呼吁金融改革，并帮助设计新的游戏规则。如果格林斯潘认为，金融监管人员只能看到“冰山的一角”，那么他领导下的美联储就真的只能看见“冰山的一角”——你预期的就会是你得到的。现代科技可以使我们跟踪数以亿计的金融交易。如果我们选择不跟踪交易，不披露信息，那么这只能说明我们不愿意这样做，而不是我们没有能力这样做。

《多德—弗兰克法案》为那些“大得不能倒”的金融机构提供了自我解决的办法，不让他们再像雷曼兄弟那样牵连整个金融系统的稳定。这个法律还为监管人员提供法律依据，让他们有权力在金融系统防微杜渐，有能力在危机到来之前就采取行动，防止危机出现。这个法律对公司自营账户交易，交易大小、杠杆比率、资本金充足率等都有规定，大大减少了整个系统的风险。

对600万亿美元的金融衍生品市场，这个法案也有规定。新设计的“压力测试”、政府新成立的金融研究机构，以及其他原本不在监管范围之内的对冲基金和非银行金融机构的管理办法等都是要让一直以来模糊不清的金融市场变得透明，要让所有资本在监管面前无处可逃。

造成2008年金融危机的部分原因是：房屋贷款人和最终提供资金的投资人的距离太远；房贷被切割、打包、包装的次数太多，以至于直接发放贷款的人在这个链条中间没有自身利益，轻易地放出贷款，导致本来买不起房子的人成为房主。这次金融改革让这个链条中所有的人都有切身利益，不能不负责任地放贷。这些规定和《巴塞尔协议III》的要求加在一起会进一步防止金融危机再次发生。

弗兰克引用一位英国金融监管者的话：“金融业在国民经济中的占比太大会导致生产资料错误配置，酝酿投机，制造危机，降低生活水准和生产效率。”但弗兰克承认，金融业在国民经济中的比例与经济发展之间到底是什么关系，的确值得认真研究。

第四节　萨默斯辩论泰勒：财政刺激政策是否帮助了经济复苏

2012年2月28日下午哈佛大学经济学家、前奥巴马国家经济委员会主任萨默斯（2009～2011）与斯坦福大学经济学家、前财政部负责国际事务的副部长泰勒（2001～2005）同台辩论2009年年初奥巴马总统8700亿美元的财政刺激政策是否对遏制经济危机、促进经济复苏起到了正面作用。主持这场辩论的是哈佛宏观经济学家费尔德斯坦（关于萨默斯和费尔德斯坦在经济政策方面的观点，分别详见《哈佛经济学笔记》的第二辑和第三辑）。

费尔德斯坦首先说明财政刺激政策的影响非常不确定。经济衰退一般持续时间——经济从阶段性顶峰到谷底——只有大约10个月，而财政政策从酝酿，到提议，到国会讨论，到通过，到执行需要很长时间。这个时滞使财政政策不好使用，对政策效果不好预测。在20世纪80年代以后，经济学界的一般共识是，只要经济衰退不太深、不太长，货币政策因为没有时滞而且可以微量调控而更好使用，更有效果。财政政策是不得已而为之的下策。费尔德斯坦说："关于2009年财政政策的效果，没有比今天讲演者更好的人选来评论这个问题了。"

1.萨默斯陈述正方观点

在10分钟的观点陈述中，萨默斯说，没有任何研究报告能够完全不带任何不确定性地回答这个问题，但是大多数组织和研究人员对2009年财政政策效果的评价都是肯定的。政治倾向于中立的国会预算办公室、以支持财政紧缩政策而著称的国际货币基金组织、以斯坦福大学为基地的胡佛研究所里的一些人，还有哈佛大学的费尔德斯坦等人都普遍支持这个财政刺激政策。美联储主席伯南克就更不用说了，他是促成这个政策的人之一。

关于这个刺激政策有很多争论：8700亿美元是否足够大？这些钱在增加政府花销和减税之间应该如何分配？在政府花费部分中，政府应该把钱用在哪儿？怎么花？在减税部分中，应该对哪些人减税？减少什么税？如何减税？这个刺激政策应该持续多长时间才能对恢复经济增长起到恰到好处的作用？萨默斯说，这些都是应有的、正当的、有意义的争论。但是，是否应该在总需求不足的经济形势下有类似的财政刺激政策应该是毫无疑问的。

接着，萨默斯按凯恩斯经济理论的思路来描述这个政策"逆经济周期"的正面作用。刺激政策的钱部分用于联邦政府的直接花销，例如，公路桥梁等基础设施建设；部分用于退税给那些需要用钱的人，其中一半以上的钱退给了年收入4万美元以下的人；还有一部分钱给州政府和地方政府——他们在当时已经辞退了50万名员工；如果没有联邦政府的资助，他们会辞退更多员工，造成更多失业。

至于人们关心的财政刺激政策的"挤兑效应"——政府由于通过从资本市场借贷来刺激消费而导致利率上升，挤兑了在原有利率上可能发生

的私有投资，萨默斯认为这完全不是问题。因为在2008年和2009年美国利率基本上是零，不能再低了。美国当时面临的问题是产能过剩、需求疲软、资本市场流动性匮乏。这是典型的“流动性陷阱”。只有大力增加政府投入，刺激需求，让人们看到前景和希望，2008年年底经济自由落体式下滑才能得到扼制。

萨默斯以反问的方式承上启下：为什么在联邦政府借贷的真实利率是负值、经济陷入严重衰退的情况下，联邦政府不应该主动出击，创造需求和就业，让经济恢复增长呢？“就这个问题，我非常希望听到泰勒教授的解答。”这就自然而然地过渡到泰勒的反方立场。

2.泰勒陈述反方观点

泰勒开门见山：“财政刺激政策不但对经济没有帮助，而且还有可能有害。”凯恩斯“逆经济周期”的财政刺激政策在性质上是短期的、目标性很强的、对时间很敏感的（必须非常及时）。这需要在技术上有很多微调，而这些微调造成了政策上太大的不确定性。正是这些不确定性和不可预测性阻碍了私有经济的投资和消费。所有财政政策的调整——无论是2009年、2008年，还是2001年——都是如此。

在短期性、目标性和及时性方面，2009年的财政刺激政策都是不足的。正因为财政退税和政府暂时增大花销是短期行为，这对总体消费量的提高没什么作用。根据永久收入理论，人们的消费是由长期收入水平决定的，短期收入变化对消费的影响微不足道。而且人们知道政府债台高筑，继续依靠赤字刺激消费只会迫使政府在今后提高税率，所以人们的长期收入并没有变化。政府自制的不确定性只会使人们看紧钱包，增加储蓄，以防今后的高税收。

在增加政府花销方面，其实联邦政府的直接花销部分非常小，对刺激经济的效果微乎其微。联邦政府给州政府和地方政府的钱是政府内部的转移支付——也就是说，政府把一个口袋里的钱转移到另一个口袋，对凯恩斯理论中的所谓“政府支出”（凯恩斯模型中的G）没有任何影响。更何况这个转移支付部分在很大程度上被地方政府“存”起来了，而不是像想象的那样被用于扩大就业。“存”的表现方式是偿还地方政府的债务，减少地方政府的财政赤字。这对经济不但没有刺激作用，反而有冷却作用。

在这次财政刺激政策的及时性方面，让我们更仔细地查看数据。美国零售销量和工厂新订单等数据都表明，经济在2008年12月至2009年1月间达到谷底，然后保持了一段时间。而财政刺激政策是在2009年2月才通过国会的，也就是说刺激效果是在到达谷底之后好几个月才开始实施的。

一些预测凯恩斯政策效果的模型显示，财政刺激政策的乘数效应仅有1.5，也就是说政府投入对经济的带动效率是50%，政府花一块钱，可以增加GDP一块五毛钱。新凯恩斯政策模型显示这个乘数效应就更小了，只有0.5，小于1。也就是说，政府投入小于产出。

泰勒说，无论这些模型输出的乘数效应到底是多少，从本质上说，财政政策几乎不起作用，即使有作用，也是负面作用。有些人甚至指责，这些模型的假设就隐含了结果，所以模型根本不能说明任何问题。现在我们撇开模型不谈，而只谈凯恩斯理论的性质。

用凯恩斯理论说明财政政策的必要性在历史上有很多次：福特总统用的是这套说辞，卡特总统也是这套说辞，现在的说辞仍然一样。而诺贝尔奖获得者卢卡斯（1995年获奖）在20世纪70年代初就质疑凯恩斯主义经济学的有效性；另一位诺贝尔奖获得者萨金斯（2011年获奖）在1977年发表论文设想后凯恩斯主义（《凯恩斯主义经济学是死胡同吗？》）。“我希望这次我们真正能从这样的论文中学到东西，不再重复以前的错误。”

3.双方辩论

在泰勒的陈述之后是费尔德斯坦主持下的双方辩论。对于在2009年收到退税的人到底花了多少、存了多少这个问题，萨默斯说，这要看什么样的人收到了退税。“你认为那些年薪4万美元以下的人会在思考永久收入理论后做长期消费计划吗？”关于财政政策的及时性，萨默斯指出另一组数据：美国股市在2009年1月奥巴马入主白宫的时候仍然继续下跌，一直到3月才到谷底。

很多人都能成为事后诸葛亮，但在事前，“除非你是能预见未来的极少数人，在2009年1月和2月的时候，我们谁都不知道股市何时才能见底——资本市场流动性衰竭，资产价格崩溃，房市更糟糕。私有投资和消费剧跌，利率已经是零，没有下调的余地。在我们看来，经济已经进

入恶性循环，呈现自由落体式降落。在这种情况下，难道政府应该袖手旁观吗？”

泰勒对萨默斯的这个问题没有针锋相对地回答。他完全可以重申他在2008年11月《华尔街日报》评论员文章中的观点。当时他建议：①永久性保持个人所得税率不变；②对任何工作的人，永久性保持工资收入的6.2%抵税上限为8000美元；③把“自动稳定器”（例如失业金）作为财政政策的一部分；④任何短期的刺激政策应该与我们对经济的长期目标相吻合，以避免浪费和低效。他说，仅仅暂时的短期减税不是好的政策工具。在货币政策方面，他反对量化宽松，主张货币政策公式化、稳定化，基本按照所谓的“泰勒规则”制定（详见《哈佛经济学笔记》第96页《费尔德斯坦讲货币政策：美联储的任务》）。从这些建议看来，显然泰勒更注重经济的长期走势和政策的长期效果。

对萨默斯的反问，泰勒选择再次强调政府行为制造的不确定性。政府一时看起来要挽救投资银行雷曼兄弟，一时看起来又不想挽救，市场情绪随之摇摆不定。在增强财政刺激政策的目标性的同时，政府也使税率机制愈加复杂：对较穷的人减税两年，对较富的人减税一年；让一部分减税政策到期作废，同时又延长另一部分的减税政策；允许公司投资折旧的速度也经常变化。总之，政策变来变去，越变越复杂，越来越让人不知所措，更不用说为长期投资和消费打算了。

这时，费尔德斯坦列举2009年《多德—弗兰克法案》中的措施，包括在基础设施、教育、医疗、新能源等方面的花销和扩大社会失业金等各种项目。他问泰勒对这些具体政策的效果怎么看。或许因为时间关系，泰勒没有一一评价，而是一概而论：这些项目为恢复GDP增长的作用微乎其微，而它们的负作用比比皆是；财政政策不是利用资源的最佳方式，甚至浪费了资源。从长期看，除了更多的公债，我们得到了什么？这次经济复苏是最缓慢、最疲软的一次。

萨默斯对答：这次经济衰退不能与以往普通的衰退相比，而应该与日本20世纪90年代初房地产泡沫破灭之后引起的衰退相比。比起日本“失去的10年”来说，美国的经济复苏和前景比日本好得多。萨默斯区分两种不同的经济衰退。一种经济衰退是由于中央银行提升利率，导致泡沫破灭，迫使经济重新调整适应。在这种情况下，调整货币政策就会帮助经济复苏。另一种经济衰退是由于总需求不足，产能过剩，资不抵

债，社会各阶层都在“去杠杆化”，经济进入“流动性陷阱”。在这种情况下，唯有财政政策才能帮助经济走出泥潭。

4.双方总结发言

然后，费尔德斯坦给泰勒和萨默斯各5分钟做总结发言。泰勒承认，在奥巴马入主白宫的时候，经济形势非常严峻。无论谁主持经济工作都会困难重重，他必须给予奥巴马团队的政绩以应有的肯定。但是泰勒不接受用“去杠杆化”来解释经济复苏缓慢、失业率居高不下的说法。他认为，真正妨碍经济复苏和发展的原因不在于私有经济本身的不稳定性或内在的失败，而在于政府在税收制度和游戏规则方面人为制造的不确定性，这种不确定性导致延长甚至恶化了危机。

萨默斯在总结发言中强调这次经济衰退的特性——其严重性、持久性以及导致衰退的原因和低利率的大环境都与20世纪70年代和80年代经济衰退有本质区别。数据显示，接受联邦政府转移支付越多的地方政府创造的就业越多，经济复苏得越快；反之亦然。萨默斯的结束语铿锵有力：“2009年1月奥巴马政府入主白宫时的挑战是超乎寻常的，我们采取的措施也是超乎寻常的。正是因为当时措施得当，我们才得以力挽狂澜，今天的美国经济才有希望、有活力。”

费尔德斯坦也顺势而为，总结道：“我们今天这场辩论也是超乎寻常的。虽然我们还有很多内容可以讨论，但是已经没有时间了。”整个辩论会正好60分钟，就像校园里张贴的广告里预告的一样。

第四章　美国怎样赢得未来

20世纪的美国比别的国家有更多的钱、更多的资源、更多的技术人员——我们占据领先地位。21世纪不同了。新兴经济体参与进国际竞争，人才分布更加分散。所以新世纪的竞争是关于如何笼络人才、如何重新建立组织关系的竞争。美国必须成为世界人才合作网络的中心枢纽。

第一节　政府要创造一个有可能产生卓越的环境

1.新世纪的竞争是笼络人才、重新建立组织关系的竞争

2011年1月25日晚9点，奥巴马总统按惯例在国会山向民选议员和全国人民做一年一度的“国情报告”。在这之前的两周，人们就开始议论纷纷：总统应该利用这个黄金时间说些什么？达到什么目的？

前经济顾问委员会主席、现加州大学伯克利分校经济学教授罗默在1月15日《纽约时报》发表文章认为，奥巴马这次讲演的重心应该放在控制美国的长期赤字上，并用大量篇幅指出具体步骤。罗默重视财政纪律的程度在经济学家中有一定代表性。她的这篇文章受到哈佛大学宏观经济教授曼昆的赞赏。她的基本思路是：现在就许诺减少长期赤字，但小心裁减眼下赤字，因为经济复苏还比较疲软，失业率居高不下。这与哈佛大学肯尼迪政府学院的国际经济学家弗兰克尔的想法如出一辙（他的观点详见《哈佛经济学笔记2》第一章《开放经济学》）。

罗默不无感慨地说，2010年这个时候，她作为奥巴马的经济顾问委员会主席正在为总统起草国情报告，其中很多语句她已烂熟于心；而今年她会坐在电视机旁和全国人民一起聆听总统讲演。她建议，奥巴马从他自己在2010年设置的两党联合财政责任和改革全国委员会的政策建议说起。

罗默说，2010年11月全国选举议员的结果表明，选民已经厌倦了联邦政府年年入不敷出的局面。2012年总统选举的胜负也可能取决于奥巴马是如何处理这个问题的。过去几年的经济衰退和政府罕见的应对举措使财政赤字异常增大。即使经济复苏强劲，在其他政策不变的情况下，

财政赤字在2020年也会达到GDP的6%以上。到2035年，“婴儿潮”退休的人和他们的医疗费用将达到高潮，会使财政赤字增长到GDP的15%以上。这么大的比例是不可持续的。很可能在这之前，投资者就把美国国债当成垃圾股对待了，美国就会成为21世纪的阿根廷。所以罗默强调，要遏制美国赤字的长期走势，就必须有大刀阔斧的改革。

在掌握裁减赤字的时机方面，罗默非常谨慎。她说，现在经济复苏的迹象仍不牢固，政府不应该像共和党建议的那样立即减少花销1000亿美元，但奥巴马应该在国情报告中承诺并具体阐述今后几十年的长期裁减计划，请求立法机构批准并签署为法律。现在国会有要废除2010年3月才通过的医疗改革法案《病人保护和经济适用法案》（其内容详见《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》）的动向。在罗默看来，奥巴马不但要声明他会否决这项提案，而且要发誓努力保持这个医改法案中那些控制成本的措施。例如，一旦65岁以上老年人的国家医疗部分的花费超过一定上限，“独立付款顾问委员会”就要按照法律拿出具体减少开支的方案。奥巴马要为这个委员会在国会争取最大的权力，切实落实削减开支。

对于美国军费和社会保障等支出类别，罗默建议，我们一定要限制增长上限。美国军费开支（除去通胀后）从2001年到现在已经增长了50%。保护老人和穷人的社保基金（具体运作详见《哈佛经济学笔记》第125页《美国社会保障制度的挑战与出路》）的支出也增长迅猛。控制这些花销的增长意味着很多人要牺牲自身利益，罗默说，但我们别无选择。与此同时，罗默和其他很多经济学家一样支持奥巴马再次许诺对公共设施和科研教育的投资，因为在经济学家看来，这是提高长期生产效率和生活水准的源泉。

最后，罗默建议奥巴马实事求是地向全国人民说明，仅仅减少政府花销是不够的，提高税率在所难免。在这方面，富人有能力也应该做更大的贡献。当然，普通美国中产阶级也要为此而付出。房子贷款利息部分减税（对买房子的人有利，对租房子的人不利）、雇主把为员工提供的福利作为花销减税（对大公司有利，对小公司和个体户不利，导致美国医疗体系“冰火两重天”的局面——有医疗保险的人过度消费，没有医疗保险的人消费不起）、为非盈利性组织捐款减税（对富人有利，穷人不利）等特殊减税款项（详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》）都要取缔。这些措施不但会增加国库收入，

而且会使整个税收体系更加公平高效。此外，联邦政府还要考虑征收污染税，提高汽油税。这不但会增加税收，而且鼓励发展清洁能源。共和党历来有反对税收的传统，现在严峻的财政形势会使他们不得不接受高税收势在必行。奥巴马现在做出长期增收减支的承诺会增加人们对美国长期经济远景的信心，当然也会激怒一些利益集团。奥巴马对付利益集团的唯一办法就是唤起美国人的清醒理智和爱国主义精神。罗默指出，国情报告就是奥巴马向全体美国人沟通的一个契机。

1月23日做国情报告前夕，《纽约时报》专栏作家、诺贝尔经济学奖获得者克鲁格曼得知奥巴马要讲美国竞争力的问题，就此发表文章。他对美国目前在经济方面的挑战有不同的分析。他说，美国的问题不是缺乏竞争力的问题，而是因为我们经历了“二战”后最严重的金融危机和经济衰退。奥巴马曾经在公开讲话中慷慨陈词：“我们能够竞争得过地球上任何一个国家。”克鲁格曼说，不错，如果美国进口得更少，出口得更多，我们会有更多的工作。但这个办法不能扩大：如果每个国家都这样做，那么我们就需要再找一个地球，我们大家都出口到另外一个地球才行（这与库珀的观点一致，详见本书第一章第三节《弗格森谈从国际体系的角度思考国际问题》）。如果奥巴马在谈竞争力这个问题时，脑子里想的其实是中国庞大的贸易盈余，那么他就应该直言不讳地说，中国应该减少贸易不平衡，不要借用“提高竞争力”这个幌子。

奥巴马的“经济复苏顾问委员会”已经被改名为“就业和竞争力委员会”。通用电器的首席执行官伊梅尔特取代了美联储前主席保罗·沃尔克成为这个新委员会的主席。克鲁格曼说，奥巴马这样强调竞争力，容易使人们误解“对公司好的（政策）就是对国家好的”，其实这是两码事。

一个国家不是一个公司。一个企业家可以通过裁员提高利润。人们会说，他是个优秀的企业家。但对国家来说，这不是好事。从宏观上说，这就是我们目前的状况：就业率很低，公司整体利润却很高。公司个体利益和国家整体利益的区别从来没有像现在这样明显。克鲁格曼声明，他与伊梅尔特没有任何过节，但是他指出奥巴马委任伊梅尔特的不妥之处。通用电器只有少于一半的员工在美国，多于一半的利润从其他国家得来，他为什么会有动力提高美国的就业？而且通用电器金融服务公司也是政府救助华尔街、担保私有债务的主要受益者之一。

那么，奥巴马为什么要强调竞争力呢？克鲁格曼揣测，一种积极的

解释是：奥巴马想为以政府投资为中心的经济策略（创造就业同时改善长期增长前景）做包装。一种消极的解释是：奥巴马和他的智囊团真的相信，美国经济低迷、复苏脆弱是因为他们以前对企业界太严厉了，减少企业所得税和全面放松管理是必要的。克鲁格曼希望前一种猜测是对的。

1月25日《纽约时报》专栏记者大卫·布鲁克斯也就竞争力发表文章，描述他自己对美国长期经济走势的愿景——21世纪欣欣向荣的美国应该是什么样子？其中政府的功能又是什么？谈竞争力的传统说法是：扩大出口，改革教育，降低企业所得税来帮助企业提高竞争力。布鲁克斯认为，这样说不足以激励人心，奥巴马对“竞争力”应该有一种全新的解释。

他建议，奥巴马开篇就谈美国在世界上地位的变化。20世纪的美国比别的国家有更多的钱、更多的资源、更多的技术人员——我们占据领先地位。21世纪不同了。新兴经济体参与进国际竞争，人才分布更加分散。所以新世纪的竞争是关于如何笼络人才、如何重新建立组织关系的竞争。美国必须成为世界人才合作网络的中心枢纽。

在布鲁克斯的愿景中，世界上各个角落的中产阶级家庭都愿意把孩子送到美国上大学。有志向的年轻人渴望到好莱坞或硅谷工作。从以色列到印度尼西亚的企业家都到旧金山风险基金市场或纽约股票市场融资。这个世纪里的竞争不是通过提高效率、你死我活的残酷竞争，而更像精英大学之间的竞争：“我们有最高级、最优秀的人才和最和善的价值观，如果你想最好的发挥自己的潜力，你就会加入我们。”

这种新式的竞争需要“魅力”——吸引人才、聚集人才的魅力。当人与人面对面地合作，人最容易发挥创造力，然后提高周围每个人的技能，有更多的合作，吸引更多的人才，达到良性循环。其实，这就是哈佛大学的实力所在，它已经“形成气候”了（相关文章见《哈佛经济学笔记2》第六章第三节《2008年哈佛本科生录取率最低：高等教育市场与资本市场的区别》）。布鲁格斯认为，拥有最多这样有创造力的热点地带的国家就会在21世纪占据上风。

在这种新式竞争下，政府的作用就像大学里的行政人员。校长按惯例住在一个地点最好、最气派的大房子里，但是所有人都知道，那只是

个形式。校长是形式上的领导、真正的仆人，服务于大学里真正的主人：教授、研究人员和学生，因为他们才是真正做事的人。行政人员的作用很重要，但是辅助性的。他们集资、招生、聘用教员，帮助落后学生，还要做市场宣传。行政人员不可能理解或掌握各个系的工作内容，他们的职责是招揽人才、制定政策，建立一个物尽其用、人尽其才、创造卓越的环境。

这就是政府在一个创新型经济里的功能。企业家、管理者、执行长官和员工才是经济的实体。政府要创造一个有可能产生卓越的环境。政府怎样才能做到这一点呢？首先，设立有竞争力的税率、可预计的规章制度和财政收支平衡。税率不一定要最低，但整体环境要最有力于新企业的生长；其次，政府要确保每个人都有平等的机会参与进来，不能让人才聚集地带成为一个特权繁殖的地带，确保公平开放的竞争环境。布鲁克斯说，奥巴马个人就是美国有吸引力的结果和典例——他爸爸就是从肯尼亚来美国上学的学生，他一定理解美国怎样做才最有吸引力。

2.奥巴马：美国不仅仅是世界地图上的一个地方，而是世界的一个灯塔

在国情报告中，奥巴马首先承认，我们（民主党和共和党）在过去两年中为各自的政策立场而大动干戈，展开了持续不断的唇舌之战。奥巴马说，这实际上是好事，这正是一个民主社会需要的，也是我们这个国家区别于其他国家的特点。但是最近在亚利桑那州图森市的枪杀事件（造成9人死亡，多人受伤，包括1名民主党议员重伤）提醒我们：“我们每个人都是更大框架中的一员，这个更大的框架超越我们之间的不同，比党派和政治立场更重要。我们都是美国大家庭中的一员。我们都有同样的希望和信念，我们相信那个在图森市枪杀事件中去世的小女孩的梦想应该和我们自己孩子的梦想一样能够实现。这也是我们国家与其他国家的不同之处。”

为了超越政治分歧，奥巴马强调我们共同的责任。他说，认识到我们都是美国大家庭中的一员还不足以换来一个崭新的合作时期。以后事态会怎样发展不是看我们今晚能否坐在一起，而要看我们明天能否一起工作。“我们能够，也必须超越我们的分歧，因为那是让我们来华盛顿的选民对我们的期望。我们面临的挑战重于党派之间的政治。我们这个国家能不能有新的就业和企业？人们努力工作是否能得到适当的回报？

我们在世界上是否还能保持领导力，使美国不仅仅是世界地图上的一个地方而是世界的一个灯塔？”

经济危机过后两年，股市回转，企业利润上升，经济开始复苏，但这不是我们度量自己的成绩的唯一标尺。“我们还要看有多少就业，还要看这些就业意味着怎样的生活质量；还要看小生意人是否看到做大、做强的希望；我们的孩子有多大的可能比我们生活得更好。这就是美国人民让我们来华盛顿一起工作的目标。2010年12月，我们通过了保持小布什政府减税的政策，美国人的税后收入会高一些；每个企业可以把今年的投资全部作为花销从总收入中减去。”这是用税收政策鼓励投资的办法之一（其利弊详见《哈佛经济学笔记》第116页《开放经济中的税收政策：猫鼠游戏》）。

然后，奥巴马进入“竞争力”这个话题。技术革命改变了我们的生活。以前有1000名员工的钢厂现在雇用100人就能做同样的工作。任何公司可以在任何有互联网连接的地方建立分店、雇人销售等。中国、印度这样的国家已经参与了竞争。他们更注重对科研和技术的投资；他们对孩子的教育更早，更持续，更强调数学和理科教育。最近，世界上最大的私营太阳能研究基地、快速计算机研究基地落户中国了。

奥巴马一方面要整个国家意识到危机感，另一方面又要保持乐观向上的情绪。他说：“即使那些预计美国走下坡路的人也必须承认，美国仍然是世界最大最繁荣的经济体。我们拥有最多的成功公司，最多发明创造的知识产权以及最吸引外国学生的大学。我们也是世界上第一个建立于一个思想上的国家，这个思想就是每个人都平等地享有掌握自己命运的权利和机会。这就是为什么几个世纪以来，成千上万的移民冒着失去一切的风险要来我们这个国家。”我们的学生不仅要记住公式，而且要思考这样的问题：“你对这个问题怎么想？你想怎样改变世界？你长大后要成为怎样的人？”未来不是任何人给的礼物，未来要靠我们去努力创造。这意味着牺牲，意味着奋斗。具体来说，我们应该怎样做呢？奥巴马有条不紊，一一道来。

首先，我们要鼓励发明创造。我们无法预计下一个增长行业是什么，以后的就业从哪里来，但我们可以帮助点燃人们想象和创造的火花。与其他国家相比，这是我们的长处。在美国，创造不仅仅改变我们的生活，创造的本身就是我们赖以生活的源泉。因为基础研究对公司来

说没有利润，所以历史上政府一直资助做前沿研究的科学家。

正是这些长期投资和浇灌，孕育了改变我们生活的互联网、计算机芯片和GPS等重大突破。这些突破带来了从生产到销售链条中一系列的好工作。现在我们要加大对生物工程、信息技术和清洁能源的投资，这对国家安全和保护环境都有好处。奥巴马列举国家帮助贷款的小型能源公司（一个制造太阳能屋顶的小公司）的成功案例和其他节约汽油的新发现。他倡议国会取消对石油公司上亿美元的税收补贴，应该把对过时的能源的补贴用于对未来能源的投资。他提议在2035年之前，要让80%的美国电力从清洁能源中来。

其次，我们要更好地教育孩子。在今后10年中，将近一半的新工作都需要有高中以上的文凭，但是我们有1/4的学生不能从高中毕业，数学和理工科的教育落后于其他国家。在这方面，家庭的作用与学校同样重要：是家庭最初让孩子热爱学习；是家长关上电视，确保孩子每天完成作业；是家长教育孩子成功不是搞关系的结果，而是努力工作、严格要求自己的结果。太多的公立学校对学生没有高标准、严要求。为此我们出台了“竞优”项目：只要学校有提高教师质量和学生成就（不是成绩）的带有创新精神的计划，我们就给予资金支持。提高的标准不是由华盛顿制定的，而是由各州州长制定的。改革不是从上至下的命令，而是地方上的老师、校长、校委会和社区共同努力的结果。奥巴马又列举成功学校案例。在今后10年中，我们需要10万名数学和理工科方面的新老师走上讲台。我们要养成尊敬老师的社会风气，奖励那些好老师。奥巴马对那些在当时听讲演的年轻人说，如果你想改变我们的国家，改变一个孩子的生活，那么你就成为一个老师吧——国家需要你这样做。

当然，高中不是教育的结束，高等教育要“人人可及”。奥巴马请求国会批准为4年大学学费提供1万美元的税收补贴。我们要为社区大学重新注入活力。奥巴马例举一位55岁的妇女在北卡罗来纳州一个社区大学重新塑造自己的经历。这位妇女从18岁就在一个家具工厂工作，直到工厂关门。她在社区大学里学习生物工程，打算进入新的领域，开始新的生活。她说，她要为自己的孩子追求梦想树立永不放弃的榜样。

再次，我们要继续投资于公共设施，重建美国。我们在公路、铁路、机场设施、互联网覆盖面等方面已经落后了。我们要在这方面加大投资力度，建设高速铁路，缩短交通时间。在今后5年中，我们要让

98%的美国人能上高速网络，让整个美国进入数字时代；让美国中部的农民和小生意人在世界范围内销售他们的产品，让学生通过长途授课进行学习，让病人在网上与医生沟通。我们要减少阻碍企业成功的障碍，取消税收政策中的漏洞，降低企业所得税的同时还要不增加国债。在2014年之前，我们要实现出口翻一倍。我们与印度、中国和韩国的贸易协议会增加几十万的就业机会。

对于政府在经济社会中的作用，奥巴马是这样描述的：一个多世纪以来，政府一直在保护美国人民的利益；政府一旦发现有损人民利益的事情，就马上纠正。这就是为什么我们的食品是安全的，水是清洁的，空气是干净的；我们限制高速公路上的车速，设立童工保护法。2010年我们又立法，在信用卡公司和医疗保险公司面前保护消费者权益。

任何法律都有改进的余地。医疗法案PPACA也不例外。奥巴马不愿意在原则问题上让步。他说："我愿意与所有议员合作改进其中的不足，但我不能允许保险公司拒绝给已有病情的人上医疗保险。所以与其把PPACA推倒重来，还不如解决其中的具体问题（例如减少小公司报告程序等）。"

直到讲演尾声，奥巴马才直面政府赤字的难题。他说，每个家庭每天都要生活在收入范围之内，他们理应有一个支出在收入以内的政府。奥巴马建议在今后5年中，冻结政府总开支的增长。这会在今后10年中减少赤字4000亿美元，使政府可控支出占经济的比例降低到自艾森豪威尔总统（任期1953～1961）以来的最低点。具体来说，在今后两年中冻结所有联邦政府工作人员的工资，减少奥巴马非常热衷的支持社区活动的项目资金，国防部部长也同意减少几百亿美元的军事费用。这些只覆盖了政府总预算中的12%，是远远不够的。

国有医疗消费是政府长期赤字的主要原因。2010年制定的PPACA法律就是要控制医疗费用的增长。除此以外，我们还需要进一步减少开支。奥巴马表示，愿意考虑共和党的建议，改革有关医疗事故的法律，阻止敲诈医生的诉讼。他还说："如果我们真正关心政府赤字，我们就不能继续对收入最高的2%的人减税。这不是'惩罚'成功的人，而是帮助美国更成功。"

和哈佛校长福斯特的讲演一样（详见《哈佛经济学笔记2》第225页

《校长毕业典礼讲演：大学的三个原则》），奥巴马强调，我们要想的是：做同样的工作，什么是可有可无的？在削减开支的同时，我们还要确保不损害弱势群体利益。我们要减少的是“赘肉”而不是“肌肉”。最容易被裁减的是对科研和教育的投资，但这对长期是不利的。

我们要改革政府，使其更低廉而高效。很多议员曾经提议要简化税率，我愿意加入他们，支持这个主张。我们要出卖多年不用的政府大楼，然后机构重组。我们要重建人民对政府的信心。人们要知道他们上缴的税是怎么花的，民选官员在何时与特殊利益集团见面等信息。白宫已经把这些信息都放在网上，奥巴马希望国会议员也这样做。21世纪要求我们改革创新并承担责任。

然后，奥巴马综述美国在外交方面的成就和挑战。就像商务可以跨国界流动一样，我们在外交方面的挑战也是跨国界的。哪里有敌人，我们就要在哪里战败他们，建立跨地域、跨种族、跨信仰的联盟。伊拉克战争就要结束了，有10万美国官兵即将光荣地撤出伊拉克。当然，“基地”组织和他们的同伙仍然在算计如何攻击我们，在我们境内制造暴力。我们的情报人员和警卫人员随时都在瓦解他们的阴谋，显示我们社区的强大，我们对法律的尊重和对美国大家庭中穆斯林的信任。我们也在阿富汗与“基地”组织做斗争，缩小他们控制的地盘。

2011年我们会与将近50个国家合作，帮助阿富汗政府自己站起来。我们计划从7月开始逐步撤回我们的队伍。我们积极与其他国家合作，严格控制核武器扩散，确保这些危险武器不落在恐怖分子手中。由于我们外交上的努力，伊朗面临愈加严厉的制裁。在朝鲜半岛，我们与盟友韩国合作，坚持让朝鲜履行放弃核武器的承诺。与我们的欧洲盟友一起，我们为北大西洋公约组织重新注入活力，从反恐到导弹防御我们都在合作。我们重新建立了与俄罗斯的关系，加强了与亚洲盟友的关系。3月份，奥巴马会出访南美，建设新的联盟关系。纵览全球，我们与那些负责任的政府站在同一个行列——帮助农民多产粮食，鼓励医生关爱病人，与那些抢夺人民应有的机会、侵蚀社会的腐败做坚决斗争。我们就是这样让世界向着我们希望的和平和繁荣的方向发展的。

最后，奥巴马回到更大的框架——民主的复杂性和优越性，以及世界人民都憧憬的“美国梦”——让选民感到作为美国人的骄傲和无限的可能。奥巴马说，我们的国家区别于其他国家不仅仅因为我们的实力，而

且因为在“实力”背后我们追求的目标。我们永远不能忘记，我们所追求的价值活在世界所有人的心中。我们不能忘记承担这些义务、服务于我们国家的美国军人。让我们坚定地支持我们的军人，就如同他们为我们服务得一样好：让我们提供他们需要的机械设备，给他们应有的福利待遇，让退伍人员重新投入国家建设中。

对前面的路，我们不能抱有任何幻想。改善教育，改变能源使用方式，减少赤字——没有任何一件事是容易的。所有这些都需要时间，而且我们还要为每一件事争论——成本、细节，以至于每一个用词都要争论。我们的任务就更加艰巨了。一些国家没有我们这么多的争论。如果他们的中央政府要建一条路，无论要拆多少房屋，这条路很快就能建起来。如果他们的政府不喜欢某家报纸的某篇文章，这样的文章就不能再写。

“即使我们的民主运作这么杂乱无章，我相信没有任何一个议员愿意调换自己的位置到世界上任何其他国家。我们会有不同政见，但我们都相信宪法里规定的那些权利，无论你从哪里来，无论你的宗族信仰，只要你努力，就有无限可能，相信美国是一个充满任何可能的国度。这就是为什么我今天可以站在你们面前，为什么一个从工人家庭里长大的孩子可以成为美国副总统，为什么一个打扫他父亲的酒吧的人可以成为众议院发言人。正是这个梦想使很多小生意人、小生产主和很多普通美国人重新投入，再次发展、重塑自己。”奥巴马再次表彰小企业做大事的例子，说明“我们能做大事”。从我们建国之初，美国就是一个普通人敢梦想的国度。这就是我们如何赢得未来。

奥巴马最后再次定义：美国是一个怎样的国家？我们是这样一个国家：“在这里，我可能没有多少钱，但我有一个成立公司的好主意；我可能不是从一个白领家庭出生，但我要成为家里第一个上大学的人；我可能不认识那些生活在困境中的人，但我想帮助他们，我愿意努力；我不知道怎样能把世界变得更好，但我相信我一定能这样做，而且世界也一定会变得更好。我们的这个信念经久不衰。正是因为我们有这样的信念，我们的未来才有希望，我们的国家才能强大。”

3.美国要变得更有竞争力

持肯定态度的人认为，奥巴马在国情报告中表现得谨慎、智慧，政

策宏图既有改进，又有连贯性；既实际，又超越；既具体，又抽象；从多方面达到了完美结合。这正是中国儒家所崇尚的“至中和”的境界（2009年年底奥巴马在获诺贝尔和平奖后的讲演中也体现了这一特点），既承认矛盾，又和谐统一。

美国政治气候如此分化，财政赤字挑战如此艰巨，奥巴马还能找到一些有共识的中间地带，从此入手建立两党之间的相互信任，为解决长期问题打下基础，实属不易。他着眼于提高美国未来长期经济实力，主要讲教育改革、公共设施投资和科技创新，并没有迫不及待地为减少失业率而特意制造项目浪费钱。

奥巴马使共和党相形之下显得危险和不稳定。他说提高公立学校教师工资，为提高长期人力资源打基础，显得积极乐观，而共和党只会说全面紧缩，弄得人心惶惶。虽然美国债务沉重，但其他发达国家并不比美国强。日本和欧洲的债务问题更严重。从世界资本市场来看，美国债券仍然很受欢迎。美国距离债务危机还有相当的距离，只要在财政上稍微注意一下节支增收就可以了。

激进的人认为，奥巴马太缺乏魄力了，在棘手的问题上“和稀泥”。他不敢让美国人从全方位做出牺牲，而是把这个真正的主题掩藏在呼唤美国人发扬团结一致、积极乐观的语言上。这儿一点儿税收补贴，那儿一点儿节省支出根本解决不了美国财政的根本问题。2011年美国赤字会创历史新高，1.48万亿美元，在8年内，美国国债会达到GDP的90%。仅仅利息就需要占用1万亿美元的税收。奥巴马在国情报告中说，政府冻结支出增长会在今后10年中节省4000亿美元，但没有说在这10年中，政府要花45万亿美元。即使奥巴马自认为成功的医疗体制改革（PPACA）也没有铲除能使国库破产的体制上的“病根”（详见《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》）。现在发达国家之间的竞争就是看谁能最先解决“福利国家”的问题。奥巴马谦和的语气意味着把领导大权让给共和党控制的国会。如果没有大刀阔斧本质上的改革，希腊的今天就是美国的明天。

支持奥巴马的人说，奥巴马当然知道美国财政的严峻，但他毕竟是在职人员，不是某个智库里张口就说的学者或研究人员。他说话要负责任，要考虑政策可行性和政治后果。现实是：选民不会接受任何削减退休和医疗福利的政策主张。无论民主党还是共和党执政都不敢这样做。

奥巴马到底是像共和党指责的那样是社会主义者，还是“保持现状的人”，还是实际的成熟的中间派，取决于你对政府作用的不同定位和对美国债务问题严重程度的不同判断。

此外，还有人对奥巴马在国情报告中的具体论点评头品足。克莱夫·克鲁克在1月31日的《金融时报》发表文章，指责奥巴马搞错了创新与就业的关系。他说，很多时候技术创新取代了就业，鼓励技术创新和提倡就业经常是矛盾的，而奥巴马在讲演中却把二者混为一谈。克鲁克还说，提高生活水准的根本在于提高生产效率。这不是炫耀拥有最先进的技术，而是要积累资本、传播知识；在新技术打破传统生产方式的时候，政府要帮助受负面影响的人渡过难关。提高生产效率说到底是要把枯燥乏味的事情做好，做得扎实到位。这是对美国长期经济前景的不同希冀。

哈佛大学宏观经济教授曼昆在2月12日《纽约时报》发表文章，指责奥巴马零和游戏的世界观。在国情报告中，奥巴马多次用到“赢得未来”这个口号式语句。怎样才能赢得未来呢？他的办法是变得更有竞争力。怎样才能更有竞争力呢？奥巴马讲话中隐含着的意思是把别人（别的国家）比下去。这种世界观意味着，别的国家强大就是我们的威胁。曼昆说，事实并非如此。

他引用李嘉图的自由贸易原理说明，只要贸易双方是自愿的，双方都会从中得利，不存在谁是输家的问题。所以贸易的对方不是我们的竞争对象，而是我们的贸易伙伴，他们愈加富裕不是建立在我们愈加贫困的基础之上的。一般来说，贸易的结果是双赢的局面。当然，这里也有特例。如果有的国家不尊重知识产权，无偿剽窃软件，那么这应该被看做偷盗行为。如果他们在注重经济增长的同时，排放大量温室气体，使大气变暖，那么我们就有理由干涉。但是曼昆说，这些特例不应该让我们把国际经济关系看做敌我关系。曼昆的这些观点与他在做小布什总统经济顾问的时候（2001～2003）完全一致（详见《哈佛经济学笔记》第11页《美国总统经济顾问的中美贸易观》）。

国情报告可以有多种版本，各自代表对当前政治经济形势的不同解读和对未来发展方向的不同愿景。总统要选择最代表他意愿的版本，当然更重要的是选择与他的思想最接近的人为他工作，起草不同场合的各种讲演。总统在台上一小时的讲演凝聚着多少人在台下多少小时的深思

熟虑和字斟句酌。即便如此，唱反调的人还是大有人在，众口难调。领导就是要在一盘散沙中凝聚一股力量，艰难跋涉。

第二节 奥巴马总统在“不可能”中寻求“可能”

1.《美国就业议案》出台背景

美国经济自2007年年底进入衰退，2008年秋进入危机，2009年第二季度达到谷底以来，一直没有恢复到衰退前的水平。在2009年中期经济趋于平稳之后，人们开始谈论经济复苏的强劲程度和可持续性。可是两年过后，人们发现经济复苏疲软，各种数据令人们担心经济有可能“二次触底”。

2011年上半年美国经济增长率低于1%；8月就业增长率为零，失业率仍然在9%以上，失业大军高达1400万人。与此同时，美国国债备受追捧，利率与很多人预测的相反，几乎在历史最低位。8月初，标普评级公司下调美国国债级别，国债利率却不升反降。9月9日，10年期债券已经降到1.91%。这被经济学家、《纽约时报》专栏作家克鲁格曼解释为投资者对经济没有信心的表现：经济前景不明朗，投资人担心需求疲软，不愿意投资实业；再加上股票市场低迷，他们只能把富裕的钱投入美国国债这个深度、广度巨大，流动性极强的债券市场。抽样调查显示，约60%的美国人对奥巴马的经济治理表示不满。

2011年9月8日晚，美国劳动节过后的第三天，奥巴马总统就当前经济形势及对策对国会山上下议院做集体讲演。这种除“国情报告”以外，总统在国会山的正式讲演在1990年以后只有5次，其中3次都是与发动战争或恐怖主义有关。可见这次讲演并不寻常，奥巴马是因为形势紧急才特事特办。

2.奥巴马：让制造业回归美国

奥巴马的讲演简单明了，从始至终仅有33分钟。他的语言铿锵有力，大有破釜沉舟之势。与其说这是奥巴马政府如何创造就业、请求国会批准的工作计划，还不如说是讨伐阻挠经济复苏的共和党的檄文。

奥巴马从以前共和党和民主党都提议过的创造就业的办法出发，入

情入理地解释、推销自己的议案。言外之意是，如果这么折中、这么合理的议案还不能通过国会，那么这只能是因为某些议员存心阻挠经济复苏，把击败政治对手的目的放在美国人民的共同利益之上。奥巴马号召选民不但在心里支持这项议案，而且要明确要求在华盛顿代表他们声音的政治家投票通过这个议案。

他开门见山，指出经济危机导致了上千万失业大军，而政治危机使萎靡不振的经济雪上加霜。政治家在公开讲演时，总会把自己放在平民百姓的位置——兢兢业业的小生意人，为房子按揭还款付息而发愁的人，四处找工作、处处精打细算的人，等等。对这些人来说，一年减税1500美元能起不少作用；用现在的低息贷款偿还以前房子按揭时的高息贷款，一年所节省下来的2000美元对平民百姓来说是个大数字。政治家设身处地为这些人着想，为这些人说话。

世故的人会说，这只不过是政治家在大庭广众之下的表演作秀罢了。但如果这个政治家也是个卓越的表演家，他也会给人情真意切的感觉。20世纪80年代的里根总统原本是个电影演员。记者采访时问他："一个演员怎么能当上国家总统呢？"里根随即回答："一个不是演员的人怎么能当上总统呢？"脱口而出的俏皮话里也不乏道理。这就引出一个问题：好演员的必备条件和素质是什么？想人之所想，急人之所急应该是其中之一。

奥巴马描述现状：人们尽量少出去休闲，少与家人朋友聚会，以节省汽油和其他开支；人们推迟退休，以偿还房子贷款，让孩子上大学。这些人从小到大都相信：在美国，努力工作和承担责任会得到适当的报酬，每个这样做的人都会生活得不错。但是，这个信念在过去几十年中被逐渐动摇。人们得出结论，华盛顿的政治家并没有总是把人民的利益放在第一位。

奥巴马然后自问自答："美国人民努力工作以履行责任，问题是我们这些政治家做到这一点了吗？我们能不能不玩政治游戏，而真正做些实事、帮助经济复苏呢？我们能不能光复美国建国时定义我们这个国家的那种公平、正义和安全感呢？"

美国的所有伤口不能被在座的政治家完全解决，毕竟经济复苏从根本上说还要依赖企业和员工，而不是华盛顿，但是华盛顿的政治家要为

经济复苏及发展助一臂之力。奥巴马接着罗列政治家们现在就可以为提高人民生活而做的一系列事情。这些政策措施统称为《美国就业议案》。奥巴马敦促国会立即通过这个议案。

他说，这个议案中的各项条款没有什么值得非议的，每一个条款都曾经有民主党和共和党的支持。这项计划会创造更多就业机会，让就业的人有更高收入；给企业注入信心，鼓励他们再投资、再扩张，不用因为担心没有需求而驻足不前。这项计划可以为建筑工人、复员军人和长期失业人员创造更多的就业机会；减少教师裁员；为那些增加新员工的企业减税，同时把每个在职工作的人的人头税（就是为社会养老基金和医疗保险而上缴的税）减少一半，并且将符合领取失业金的期限从半年延长到一年。

奥巴马说，大公司的利润水平已经恢复得很好了，但中小型公司还没有，而正是这些中小型公司才是创造就业的主要力量。如果这项议案通过国会，小企业主只要雇用新人，马上就会在税收上得到立竿见影的好处。无论大企业还是小企业都可以把他们在2012年的投资迅速在财务报表的支出栏目中去掉（让新投资快速折旧，这样就可以在财务报表中减少每年的企业利润，从而理所应当地减少上缴的企业所得税（这种做法在税收政策中的作用详见《哈佛经济学笔记》第116页《开放经济中的税收政策：猫鼠游戏》）。

奥巴马把修建基础设施作为创造就业的一个主要突破口。世界一流的交通系统是我们成为经济强国的部分原因，而现在破旧不堪的公路桥梁、水泄不通的交通枢纽、年久失修的校舍随处可见。这些设施急需整修，这正是上百万失业建筑工人就业的好时机。《美国就业议案》要翻新至少35000所校舍，修建无数房屋，安装互联网，重建交通。同时我们要保证，没有任何建筑项目的设置是为某一个利益集团而量身定做。我们要减少审批程序，我们的审批标准就是简单的两条：这个项目有多么必要？这个项目能为经济做多少贡献？这个想法有共和党支持，也有民主党支持；有最大的商业行会支持，也有最大的工会支持。

奥巴马保证，创造这些就业不会增加赤字。在2011年7月底，美国债务上限即将被打破时，政府与国会达成共识：美国政府花销在今后10年中要减少1万亿美元；国会要在2011年圣诞节前再找出节省1.5万亿美元的办法。奥巴马说，一周以后，他会有更加雄心勃勃的减少赤字计划

出台。他权衡利弊后自称稳妥的财政计划主要是从这几方面入手：调整国家医疗保险政策，改革税收，让高收入阶层和大公司在纳税方面做更大贡献。

少花钱多办事就是要在“不可能”中寻求“可能”。奥巴马坚持，政府减少赤字不会妨碍政府对中小企业和低收入家庭的支持。对那些反对改革国家医保政策的人，奥巴马说，我们必须面对事实，不能自欺欺人。事实是医疗成本越来越贵，人们的寿命越来越长，国家医疗项目会入不敷出，长此以往，这个项目就会不复存在。为了让这些项目持续下去，我们必须改革。

对那些反对对高收入阶层和大公司增税的人，奥巴马引用美国首富之一巴菲特的话：巴菲特的税率低于他秘书的税率，这不公平。他接着对比大多数美国人紧巴巴过日子与少数富有的美国人和利润丰厚的大公司享受税收上的特殊待遇，说明我们为什么必须改革税率。奥巴马相信，大多数富人会支持这项改革。

奥巴马主张“两条腿”走路：一方面创造就业，一方面增加税收、减少赤字。现代技术可以使公司搬到世界任何一个地方。如果我们要把生意和就业留在美国，我们就必须比世界上任何一个国家都有更好的硬件设施、更好的人才储备，更有能力发明创造、破旧立新。精简产权申请和审批程序，加快产品从研发到生产、到市场的过程。在美国人开日本车和韩国车的同时，他也希望更多外国人用更多“美国制造”的商品。

奥巴马深知，政府必须依靠企业的力量来提高生产力和竞争力，所以他召集各行各业的企业领袖，组成“就业委员会”，要求他们集思广议、想方设法帮助公司成长、创造就业。他说，如果我们提供适当的激励措施，如果我们确保贸易伙伴照章行事，我们就能生产节能汽车、先进生物能源、半导体等高科技产品，并在全球销售。

奥巴马接下来反驳可能反对这个《美国就业议案》的理由。有些人真诚地相信，只要大幅削减政府开支，取消大部分政府规章条例及监管，经济就会走向正轨。奥巴马承认，有些过时的规章制度为企业增加了不必要的负担，应该改革——每一条政府规定都应该符合“合情合理”这个基本条件，不符合情理的、讲不通的规定应该一律废除。

“但是我绝不同意有人以这次经济危机为借口，解除美国人民几十

年来一直依赖的基本保会保障。我反对让人们在就业与经济安全保障之间做非此即彼的选择。”奥巴马在从根本上相互矛盾的目标中（创造就业与社会保障）寻找平衡。中国儒者说，“极高明而道中庸”。一个人的位置和角色越重要，就越要接近中庸之道。

奥巴马接着描述他的对立面。有人说，要实现经济增长，就要减少对信用卡公司、医疗保险公司、环境保护等方面的监管，减少对工会讨价还价能力的制度性保护。这些人主张，这些方面的法律法规要相对宽松。奥巴马坚决反对这种“竞次”的思想。他说，我们不能依靠最便宜的劳力、最松懈的商业和环境标准来吸引公司，我们要“竞优”。奥巴马再次在“不可能”中寻找“可能”。

奥巴马反对无政府主义、各人顾各人、各立章程、自行其事的原则。他说：“那不是我们，那不是美国故事。”不错，我们是棱角分明的个人主义者，我们依靠自己，自强不息，是无数辛勤的员工和企业家使我们的经济成为世界经济的引擎和骄傲。但是在我们的历史中，还有另一条主线：我们是相互关联的整体，有些事情只有我们作为一个国家，我们一起努力才可能成功。奥巴马列举共和党的建党人林肯总统在美国内战中，动员整个政府的力量修建洲际铁路，建立国家科学院等事例，说明后来的总统——无论是共和党还是民主党——都以林肯为榜样，前赴后继。

奥巴马晓之以理，动之以情。“让我们自问：如果我们不为公立学校、研究设施、公路桥梁、机场水坝等基础设施投资，我们做得对吗？如果以前的国会不支持那些最终引出互联网和计算机芯片的基础研究，我们会牺牲多少就业机会和生产效率？如果我们否决医疗、养老等社会保障机制，多少美国人会为此经受煎熬？”“媒体人已经断定，我们之间的意见分歧如此之大，以致无法调和，只有在人们投票选举时才能见分晓。可是还有14个月才到下一次总统大选，选民的问题不能等到14个月以后再解决，我们现在就需要行动起来。”

奥巴马倡议国会议员们一起承担起责任：我们不但要对自己负责，也要相互负责。《美国就业议案》不是要解决所有的问题，也不可能解决所有问题。世界上没有万能的灵丹妙药，但是这个议案代表我们持之以恒的努力——聆听好的建议，尝试新的办法，无论是哪个党派首先提出来的。

最后奥巴马表示决心。他要把这个议案的思想和办法带到全国各个角落，要让所有支持它的人都积极表态，敦促在华盛顿代表他们的声音的政治家迅速通过这个议案。奥巴马要让选民告诉他们的政治代表，无所作为不是一个选择，不是一条出路。奥巴马引用肯尼迪总统的名言作结，说明我们能够超越政治，超越各种人为的阻碍：“我们的问题是人为的，所以这些问题可以人为地解决。人可以像他希望的一样伟大。”

国会山讲演后的第二天，9月9日下午，奥巴马就踏上游说之旅，深入选民，在距离华盛顿大约一个半小时路程以外的一所大学再次讲演，重申前一天讲演的主要思想和政策措施。

3.财政和货币刺激政策能抵制经济本身固有的规律吗？

2011年9月中旬，人们对美国经济形势的看法并没有因为奥巴马总统9月8日在国会山慷慨激昂的讲演而统一口径。共和党领导人没有立即全面否定奥巴马倡议的《美国就业议案》，而是措辞严谨地为以后的角逐和妥协埋下伏笔：“虽然我们看法不尽相同，但我们可以一起工作。”这样的措辞进可攻、退可守，无懈可击。

政治上相互不服的明争暗斗是残酷的，财政上加减乘除计算出的数字是冷峻的。真情实感和道义责任在冷酷无情的现实中显得微不足道。股市和美元继续疲软，加上欧元危机的笼罩，美国国债继续备受青睐。美国保守派仍然责备政府政策多变，恶化投资环境，导致人心惶惶；自由派仍然觉得政府改革的步伐不够大胆，行动不够坚决，对共和党让步太多，以至于最终的结果不过是和稀泥而已。简而言之，一切如往。

但是工作还要继续。为了兜售《美国就业议案》，也为了给明年总统大选铺路，奥巴马踏上旅途，深入选民。在一周中他走访了总统大选中的关键地带：俄亥俄州、北卡罗来纳州和弗吉尼亚州。奥巴马试图利用推销这个议案为契机，为他的总统任期重新注入活力。

《美国就业议案》的实质是4470亿的财政刺激计划，其中包括削减2450亿美元的人头税（员工方面减1750亿，雇主方面减700亿）和其他方面的减税增支（例如延长失业金期限等）。奥巴马在讲演中保证这项计划不会增加财政赤字。那么这些钱到底从哪儿来呢？

奥巴马一贯主张通过改革税收政策上的漏洞（取消富人常用的税收

优惠：为非盈利组织捐款抵税、房子贷款利息部分减税、公司为员工上缴的医疗保险减税等，详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》），让年收入为25万美元以上的美国人、大石油公司、对冲基金等利润丰厚的公司多缴税，同时改革社会保障体制。社会保障体制是根据国会制定的法律而执行的，属于政府财政中的不可控花销（具体运作详见《哈佛经济学笔记》第125页《美国社会保障制度的挑战与出路》和《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》）。

创造就业和减税不但不能增加赤字，还要为长期减少赤字做贡献。奥巴马计划，在今后10年中财政赤字要减少4万亿美元。“又要马儿跑得快，又要马儿不吃（少吃）草”就是在“不可能”中寻找“可能”。除了减税在共和党中比较受欢迎以外，其他政策措施都会在国会山争议非凡。奥巴马在巡回讲演中把国会山议员们面对的取舍选择浓缩为一个简单而清晰的政治选择问题：是那些大公司的利益更重要，还是那些有可能被裁员的教师的利益更重要？

可是现实没有这么黑白分明。哈佛大学经济系教授巴罗2011年9月10日在《纽约时报》发表文章，指责正是政府这种忽快忽慢、忽软忽硬的经济政策导致投资前景不明，人心惶惶，结果是个人和企业都推迟投资、谨慎消费，经济低迷。巴罗说，以前3年政府通过庞大的花费和赤字来挽救危机，辅之以美联储的低息政策，效果令人失望。他曾经支持2008～2009年的财政刺激计划，但是从此留下的赤字和债务已经不允许联邦政府再次用赤字来走出重围。

巴罗主张，完全取消企业所得税，取而代之的是消费税。具体来说，他有6项建议：①推迟符合领取社会养老金和医疗保险的年龄；②取缔“税收花费”（指房子贷款利息部分减税，公司为职工购买的医疗保险减税等允许人们名正言顺地减税的规定）；③降低纳税人边际税率；④取消前3年财政刺激计划中不合理、不明智的花销；⑤实施消费税（例如增值税，美国目前是唯一没有增值税的发达国家）；⑥完全取消企业所得税和遗产税。其中前3项建议与2010年鲍尔斯—辛普森赤字削减委员会的建议吻合；后3项是巴罗的个人想法，争议非凡，经济学家没有共识，甚至有人说根本不可能。但巴罗相信，危机正是使“不可能”变得“可能”的好时机。

巴罗的观点与哈佛大学宏观经济教授曼昆的观点有相似之处。在9月10日《纽约时报》的专栏中，曼昆也主张减少公司所得税以鼓励投资。他说，投资是GDP波动最大的组成部分。想要经济增长，就要鼓励投资；想要投资增长，就要让企业看到需求前景；要想需求前景好，就必须有经济增长势头。这就是良性循环，物理学家称其为“正向反馈循环”。在这个循环中，从哪里入手才能打破恶性循环呢？曼昆一贯注重投资，主张从鼓励投资入手，同时鼓励自由贸易。他认为，鼓励投资是对经济短期增长和长期增长都有好处的政策。

在其他场合，曼昆指出，奥巴马在讲演中引用美国富翁巴菲特的话是以偏概全。巴菲特指责美国税率不公平的语言需要恰当地分析。巴菲特在2007年对当时民主党总统候选人希拉里说，他个人在2006年的平均税率是17.7%，而他的秘书的税率是30%，所以美国税制需要改革。熟悉美国税收政策的曼昆推测这个差距为什么是可能的，并解释为什么这个现象没有代表性。

在巴菲特的个人收入中，投资利息和股票分红占很大比例，而这些收入的税率是15%，远远低于他个人劳动收入（工资、奖金等）的边际税率35%（这是美国收入最高的人的最高边际税率）。因为他的劳动收入在他的总收入中的比例很小，他的平均税率就有可能是17%左右。而他秘书的个人收入组成比例与他相反，所以平均税率会远远高于他。曼昆继续说，巴菲特这种现象在美国富人中并不普遍。有研究表明，在美国收入最高层，即0.01%的美国人中，资本收入（利息、股息等）占他们个人总收入的比例已经从1929年的70%降低到2004年的25%。这说明，美国富人收入的绝大部分来源于个人劳动，他们的财富是自己创造的。曼昆说，如果你想象中的美国富人形象是在自己的游艇上悠闲地度过下午的人，那么你的想法早就过时了，游手好闲的富人早已被辛勤工作的富人所取代。

与巴罗和曼昆立场相左的是2008年诺贝尔经济学奖获得者、《纽约时报》专栏作家克鲁格曼。克鲁格曼是自由派经济政策代表人物之一。他认为奥巴马在承认美国国债不可持续的时候，就输给共和党人的思想框架一大半了，以至于华盛顿的政策辩论是以减少赤字为中心展开的，而不是以扩大就业展开的。克鲁格曼认为，在短期内过度担心美国债务问题是误入歧途。他赞扬奥巴马在讲演中大胆坚定地推出这个增加就业的议案，重新把扩大就业放在制定所有政策的中心位置。他说，虽然

4470亿美元不足以扭转乾坤，但是一个很大的进步。

《纽约时报》另一位专栏记者布鲁克斯在政治上属于中间偏右翼。他不极端，理智且温和，是“兼听则明”的典型。敏锐的洞察力和非凡的语言天赋使他在业界享有盛誉。布鲁克斯对任何扩大政府功能的行为都持谨慎怀疑态度。9月初他写专栏，罗列政府花巨资支持清洁能源政策的失败实例，说明政府只能“搭台”，不能“唱戏”。他说，这么多钱与最后在清洁能源领域里增加的就业完全不成比例，有些收到政府资金支持的清洁能源企业反而把一部分生意挪到中国或其他国家去做，有的企业甚至倒闭关门。

对奥巴马9月8日的讲演，布鲁克斯仍然持怀疑态度。按照奥巴马倡议的《美国就业议案》，政府会为那些雇用新员工的企业减税，那么如何区分这些新就业是因为这项新政策而产生的，还是本来就会增加的呢？如果是后者，那么这个议案的后果只能是减少税收和增加赤字。但是布鲁克斯在文章结尾却笔锋一转：如果让奥巴马的这项议案胎死腹中的后果是经济第二次探底，那么他还是希望国会能通过这项不完美的议案。

在9月12日的《金融时报》里，专栏记者克莱夫·克鲁克赞扬奥巴马主动坚定地向国会发出明确的政策建议和号召。他说，即使奥巴马的议案最终不能全部通过共和党主掌的国会，这也是向正确的方向前进了一步。克鲁克指责奥巴马在上任的前两年，国会还在民主党手中的时候，一直处于被动地位，让国会有过多的决定权，以致在2010年的中期选举中，民主党失去江山。在奥巴马任总统第三年末的时候，他终于选择了主动出击。这是好事。如果奥巴马从上任一开始就像现在这样主动、坚决，或许经济不会走到今天这个地步。

经济复苏迟缓使人们经常提到2009年出版的一本书《这次不同了》。这是由哈佛大学国际经济学教授罗格夫和马里兰州大学经济学教授莱因哈特合著的。书名本意是个反语。对每次金融危机过后的危机，人们都会说：“这次不同了。”其实呢？每次危机都是换汤不换药，其实质和经历都大同小异。通过研究过去800年的金融历史，两位学者发现，由银行危机导致的经济衰退比其他类型的经济衰退持续的时间要长。这样的危机一般要经过6年房价才会停止下跌；失业率在5年中都会居高不下，甚至还有可能上升；国家债务平均增长86%。

历史令人悲观。2007年年底开始的经济衰退已经将近5年了，难道还需要两年经济才能彻底走出阴霾？难道各种财政和货币刺激政策不能抵制经济本身固有的规律？或许仅仅是减轻经济衰退的程度？或许任何政策性的、人为的粉饰都是无用功？

布鲁克斯曾经在他《纽约时报》的专栏中说，如果罗格夫和莱因哈特发现的规律是对的，那我们还不如利用经济缓慢期注重经济发展的根本动力——提高教育质量，理顺税收体制，改善政府监管政策及体制等根本因素，以不变应万变。改善这些基本条件的工作不是短期的，不会产生立竿见影的短期效果，而需要长期的艰巨努力。当经济本身固有的规律让我们走出衰退的时候，改善后的基本条件（教育质量、税收体制和适当的政策监管）会让我们觉得“准备好了”，我们就能顺势（经济走出颓废的势头）走得更远。而正是这些长期的基础工作我们最有能力控制和把握，而短期内的很多事情例如下个月的失业率数据等，我们几乎无法控制。与其担心我们不能控制的因素，还不如做好我们能做的最基本的工作。布鲁克斯不是经济学家，但他的专栏经常充满智慧，值得一读。

企业界人士的想法也有意思。投资公司黑石集团总裁及创建人之一施瓦茨曼9月12日在《金融时报》发表文章，一方面表示自己对经济形势担忧，另一方面表示愿意在纳税方面为经济复苏做贡献。他下意识地把自己在企业的微观经历套用在宏观经济层面。

他说自己25年来投资企业，与企业紧密接触的经历表明：企业扭亏为盈要有3个必要条件：①对现实客观清醒的认识；②坚决果断的行动计划；③齐心协力、团结一致的团队。虽然国家比一个企业要复杂得多，但这3个条件同样适用。问题是，美国目前不具备这3个条件的任何一条。对国家财政赤字的危害程度都没有共识——国会山众说纷纭就是最典型的例子——更不用说齐心协力的领导团队了。施瓦茨曼倡议在思想认识上形成统一战线，在责任义务方面共同分担。他表示愿意为此贡献自己的力量。

第三节　辨析收入两极分化

在2011年秋季美国多个城市出现的“占领”运动中——从“占领华尔街”到“占领哈佛”——最突出的主题莫过于人们对经济收入两极分化的

强烈不满。这促使精英界反思：到底是什么原因导致两极分化加剧？这个趋势是否会随市场经济商业周期的变化而变化，还是会长期存在？政府是否应该采取对策？应该采取哪些对策？

11月美国国会预算办公室的最新研究表明，从1979年到2007年间，收入最高的1%的美国人的真实收入（去通胀后）增长了275%，最高层1/5的人的收入增长了85%，最低层1/5的人的收入仅仅增长了18%。总体来说，中产阶级的收入仅仅增长了40%。而且在过去40年中，就业率有很大变化。在1965年，20个25岁到54岁工作年龄之间的男人中只有一个男人没工作；预计到2020年的时候，即使经济周期的负面影响完全调整过来，6个工作年龄的男人中就会有一个没工作。对此，仁者见仁，智者见智。

1.绝对自由派观点

纽约大学法学院教授埃普斯藤代表极端自由派观点（更靠近保守派，与一般自由派相反）。极端自由派从根本上怀疑政府各方面的能力，相信个人比政府更会理财，会更有效地配置资源。政府的官僚作风太重，程序太多，浪费太大，任意性太强。而个人对自己的钱最有责任心，最知道如何把有限的资源用到刀刃上。所以在极端自由派看来，政府越小越好，私人空间越大越好。

埃普斯藤沿袭这套思想，同时强调法律规则的重要性。也许是法学教授的原因，他说，只要法律法规、游戏规则公平透明，并严格执行，市场经济就可以充分发挥其优越性，最高效地利用资源，为最多的人创造最大价值。

埃普斯藤认为，一定程度的收入不平等是必需的，正因为收入有高低，人们才有动力通过创造更高的价值来争取更高的收入，人们才会更积极地工作、创新，创造更大的“饼”。埃普斯藤说，最容易区别自由派与保守派的问题是：（一般）自由派认为提高富人边际税率对“财富再分配”的正面作用大于减少富人工作积极性的负面作用，保守派（与极端自由主义接近）认为相反。

记者问，难道提高个人所得税的边际税率对比尔·盖茨和乔布斯这种超级富人的工作积极性有什么影响吗？这些人热爱自己的工作，发自内心地不断创新，缴税多少一般来说不是他们考虑的因素。

埃普斯藤回答，即使税率对他们个人的工作积极性没什么影响，他们的投资者也会对税率非常敏感，这些创业家需要说服投资者慷慨解囊。高税率从两方面打击投资：一是减少投资者用于投资的钱。缴税多了，税后可以用于投资的钱就少了。二是减少投资者纳税后的净投资回报，净投资回报率直接影响投资者的积极性。

然后埃普斯藤说，虽然这些人是身家上百亿的富翁，但他们创造的价值比他们的收入要大得多得多，很可能是10:1或20:1。当很多人花几百美元购买iPhone（苹果手机）和iPad（苹果平板电脑）的时候，实际上他们宁愿花比市场价格更高的钱购买这些东西。也就是说，这些商品的价值远远高于它们的价格，消费者剩余是相当可观的。这些“自制”富翁（而不是世袭富翁）的收入与他们所创造的价值相去甚远。

记者再问，你不担心这些富人会控制国家政治吗？埃普斯藤肯定地回答，这些富人会影响政治，但完全不会控制国家政治。如果富人控制国家政策，为什么100万美元以上的房贷不能享受利息减税？（关于房贷利息减税在美国税制中的作用和影响，详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》）为什么奥巴马总统要提高年收入25万美元以上的人的所得税边际税率，并且想以此为他在2012年总统大选中争得选票？国家政治是建立在“一人一票”的基础上的。

“只要我们为更多的人创造更多机会，只要有公平透明、严格执行的法律，收入不平等不但不会妨碍良好的社会秩序，而且会激发人们高效利用资源，不断创新并创造价值。”埃普斯藤最后引用林肯总统的话作结，再次反对任何劫富济贫的再分配政策：“我们不能通过让富人变穷来让穷人变富。”

2.经济学家与社会学家同台对话

12月1日晚肯尼迪政府学院院长埃尔伍德在肯尼迪学院就经济不平等组织一场由4位专家参加的大约一小时的对话，其中包括两位哈佛经济系教授——劳动经济学家，曾经服务于克林顿政府劳动部的凯茨和城市经济学家格雷瑟以及两位社会学家。

他们对话的总体效果令人悲观——他们之间不但没有达成共识，而且他们各自的建议都显得苍白无力，让人们怀疑：民主体制是否还有能

力从宏观层面采取任何强有力的措施？与会人员唯一的共识是：他们都不反对在过去30年中经济两极分化愈加严重的趋势，并且都强调教育在决定机会平等、收入高低方面的重要性。

凯茨说，无论怎样分割数据，怎样选择衡量指标，经济两极分化都是不容否认的事实。他把这个趋势归咎于技术飞跃前进，全球化纵深发展的长期趋势，以及里根时代以来降低边际税率、金融去管制的政策。这些基本趋势强化了有大学以上高等学历与没有大学学历的人之间的收入差别，受过常青藤大学教育与非名牌大学教育的人之间的收入差别，从事金融业与非金融业的人之间的收入差别。

他认为，技术和全球化的发展，以及由此而导致的加工业向发展中国家转移的趋势是不可阻挡的，例如，一些原本中产阶级收入的工作在"数字化"以后转移到了印度等其他国家。对于这个大趋势，他认为，我们应该顺势而为，"现代经济对研发、设计、管理等高层次人才的需求尤其强烈，提高高层次的人才供给只能通过教育"。他还强调创业的重要性，尤其是要创造那些高附加值的知识密集型工作和人对人的服务业，例如，医疗、养老等劳动密集型行业。

显示凯茨民主党派经济思想的例子是：他指责一种为极高收入辩护的理由是不成立的。收入最高的0.5%的人大多是大公司的最高层管理人员，只有少数是影视、体育明星。掌管10亿美元资产公司的人比掌管1亿美元资产公司的人的薪酬要高很多倍，理由是他的责任更大，他的决策更重要，影响和后果更大。凯茨说，这个理由是错的，因为大规模公司的主管想做好决策的动机和努力程度与小规模公司的主管想做好决策的动机和努力程度是一样的，所以他们不能用这个理由为他们的极高收入辩护。

一位社会学家从家庭关系频繁破裂、孩子成长环境不同的角度来解释社会阶层差异的持续性。数据显示，越是低收入家庭，夫妻关系越容易破裂，孩子成长就越容易出现问题，越有可能延续甚至恶化低收入势态。这些家庭经常入不敷出，生活在社会边缘。

另一位社会学家赞赏哈佛等常青藤大学对中低层收入家庭的孩子减免学费的行动。他主张，强化那些能使社会更加平等的机制和机构，例如，提高公立学校的质量和规模、全民医疗保险、最低工资标准。

经济学家格雷瑟1992年从芝加哥大学获经济学博士，可以推测芝加哥学派相信市场意志对他的影响。但他意识到问题的复杂性，没有直接反驳其他人的任何观点，只是缓和地说，他倾向“劳动所得退税制”。这是一种鼓励穷人工作的减税政策（详见《哈佛经济学笔记》第159页《公共财政领域里的前沿性研究》），而不是直接硬性提高最低工资标准。他还强调投资人力资本的重要性，从更广阔的视角看待教育，包括学龄前教育、成人教育、社区教育等能够加强机会平等、工作技能和社会流动性的各种渠道。

3.权衡“公平”与“效率”：萨默斯的“中庸之道”

“经济收入两极分化”不是所有经济学家都重视的话题。很多经济学家或者视而不见、或者闭口不提，或者在被问到这个问题的时候用“标准的经济学解释”作答：只要我们保持经济增长，随着“饼”的增大，穷人自然而然就会减少，贫穷的程度也会随之降低。

而哈佛大学前校长、克林顿政府的财长和奥巴马政府国家经济委员会主任萨默斯不属于这一类人。他曾经多次提到经济不平等对“机会平等”的影响。他在担任哈佛校长期间（2001～2006）主动减免中低收入家庭出身的学生的学杂费，有意识地增加这些学生在哈佛的比例。这一行动迅速被其他常青藤大学效仿。萨默斯也多次在《金融时报》的专栏中提到美国中产阶层的真实收入停滞不前的现实。

在权衡“效率”与“公平”的辩证关系中，萨默斯基本持“四六开”的态度，认为在现阶段，“如何分配饼”至少与“饼的大小”同样重要。在11月21日的专栏中，萨默斯专门谈经济不平等这个问题。与对待其他问题一样，在收入两极分化的问题上，萨默斯保持一贯复杂的、谨慎的批判态度，并提出积极的建设性意见。他说，目前收入悬殊太大，以至于一般解释收入不平等的理由已经不够了。

萨默斯对“效率”与“公平”之间的权衡不是绝对的，而是随形势的变化而变化的。他根据现在形势的特殊性，认为我们有必要偏重“公平”。可以推测，如果形势变化，他的侧重点也会变化。有侧重的辩证就是中庸之道。那么，他怎样判断现阶段的收入分配形势呢？萨默斯说，科学技术空前发展和范围更广阔的、层次更深入的全球化是1%的人与99%的人的收入差距加速扩大的两个主要原因。

萨默斯一直认为，2008年金融危机之后，美国和欧洲发达国家面临的最主要挑战是总需求不足以及形影相随的高失业率。这已经不是经济周期能简单解释的了。经济基础和结构已经随着我们进入知识型经济而改变了。这个变化的一个突出表现就是相对于绝大多数人来说，极少数人有超出常规的高回报。

我们在经历从工业型经济向知识型经济的转型，这个转型对社会机制和结构的影响就像农业社会向工业社会转型那样深远。萨默斯回顾历史：当美国发明家乔治·伊斯曼（1854～1932）在摄影胶卷和设备领域有革命性的贡献，并于1892年在纽约州罗彻斯特市创建著名的柯达公司的时候，罗彻斯特市随之变得欣欣向荣，兴旺了大约两代人的时间。

相比之下，在一个世纪后的今天，当乔布斯的苹果公司领导网络技术革命的时候，乔布斯和分散在世界各地的苹果股东赚得盆钵溢满，但对美国大多数中产阶级的员工来说没有很多经济上的好处。这是因为苹果产品的生产分散在世界各地，而且高技术的软件和硬件的生产是资本密集型产品，不是劳动密集型产品。

萨默斯说，我们曾经认为，只要有跨阶层（穷人变富与富人变穷）、跨代际（一代人与下一代人）的社会流动性，收入悬殊巨大也是可以接受的。但数据表明，这两种流动性都非常小。从富裕家庭出生的美国大学生比例在增加，从最穷的1/4家庭出生的美国大学生比例在减少。

收入两极分化日趋严重对发达国家的政治气候影响很大。这个问题在美国政治辩论中已经呈现两极分化。一极抱怨经济不平等，以指责富人为主旋律。萨默斯说，持这种观点的人应该自问：我们的生活是否因为苹果、谷歌、微软和Facebook（脸谱网）这样的产品和服务而变得更方便、更舒适了？创业家不应该因为大众的嫉妒心理而被丑化。

另一极认为，任何对收入两极分化的关心都是要搞阶级斗争的先兆。萨默斯说，这一极的观点更不靠谱。经济基础和结构已经变化到了如此程度，以至于总体经济增长不再是决定大多数中产阶级收入的主要因素了；“如何分配饼”至少与“饼的大小”这个问题一样重要。片面地强调“提升美国竞争力”，以及在这个名义下减少公司所得税或一味地保护知识产权等政策都会加剧收入两极分化。

那么，应该怎样平衡“公平”与“效率”之间的矛盾关系呢？萨默斯试举三例。

第一，政府对富人的要求要非常谨慎，避免加剧经济两极分化的可能性。当政府打算分配公有财产或有价值的许可证时，应尽量使用公开透明的拍卖形式。政府要培养良性资本主义，而不能偏袒任何有关系的资本家或利益集团。

第二，政府在税收政策上要兼顾“公平”与“效率”。现在越来越多的财富云集到极少数人手里，而政府却陷入越来越深的财政赤字泥潭。在这个时候取消遗产税显然不合时宜。富人世袭财产、穷人世代难翻身的风险越来越大。

第三，政府要促进那些重要领域里的机会平等。在市场经济里，永远会有人住豪宅、收藏古董、豪华旅游等，消费领域的不平等是不可避免的。但是在教育领域里，由于家庭经济背景不同而导致的受教育的机会不平等是不公平的。目前公立大学学费上涨、裁减经费，严重影响了中产阶级的孩子上大学、继续深造的能力。对富人开放的私立学校与对普通人开放的很多公立学校已经开始在教学质量上拉开差距，这一点非常值得我们注意。要做到机会平等，提高社会上下阶层的流动性就必须让所有人有平等享受教育的机会。

最后，萨默斯回到他的“中庸之道”：在有关收入两极分化的讨论中，两种极端观点——劫富济贫的仇富心理和惧怕阶级斗争的心理——都不能保护中产阶级在后工业化社会里的经济利益。也就是说，为了保护绝大多数人的最大利益，我们需要找出更好的办法。

4.库珀的看法：收入的正当性与遗产税

哈佛大学经济系教授理查德·库珀在2013年2月财新传媒的《新世纪周刊》上就收入不平等发表专栏文章，强调收入来源的正当性。库珀认为，影视明星和体育明星的劳动所得、冒风险的投资所得、科学家发明创造后受知识产权法保护所得等都属于正当收入，虽然可能因数额庞大而被人羡慕，但无可厚非，不应该嫉妒，也不应该引起社会不安。相反，如果庞大的收入来路不明，或者是滥用职权行贿受贿而来的不义之财就很有可能引发社会动荡。

还有一些人收入可观是因为天时地利，赶上了好时候、好机会，或者干脆就是好运气。这在库珀看来没有什么不正当——有人天生就家境优越，有人天生就家境贫寒，每个人的起点不可能绝对平等。库珀强调，关键是要通过大力度的遗产税来减少世袭财富。任何家长都希望自己的孩子生活得好，但家长给孩子最好的财富不是财富本身，而是良好的教育和健康的价值观。家长给孩子的物质财产不应该多到让他们不付出努力就能享受荣华富贵的程度。这对孩子来说不是好事。每一代人都应该有自己立足于社会的能力，至少自给自足不应该成问题。

库珀介绍，在美国500万美元以上的遗产要上缴45%的联邦遗产税。500万美元的上限是因为有些家庭生意可能在两三百万美元，继承人不至于要变卖家产来交遗产税。此外，美国各个州有自己的遗产税率。给州政府上缴的遗产税可以用来抵消部分联邦政府的遗产税。总之，如果家财万贯的富人不愿意上缴将近一半的遗产给政府，他们可以选择把部分遗产捐赠给学校、博物馆、教会等非盈利性的民间组织。

库珀很赞赏美国政府这样的遗产税政策，鼓励中国如法炮制。遗产税上限和税率可以不一样，但其道理是一样的：避免财产世袭和财富集中，让同一代人的起点尽量接近，然后公平竞争，优胜劣汰。这样即使竞争的结果贫富悬殊，人们也会心平气和地接受，没有嫉妒、不满，只有安定和谐。

库珀对高收入阶层并不一概而论，他对美国大公司高管层的收入就有不同看法。2008年金融危机后，库珀有一系列政策主张及对策（详见《哈佛经济学笔记》第六辑最后一节《不信偏见的经济学家：库珀解读经济热点问题》，其中包括《高管薪酬制的改革策略》）。他认为美国大公司的首席执行官和其他主要执行官的薪酬机制急需改革，“这些人的薪酬比他们在日本和欧洲同样的位置的人的收入高好几倍。那么我们要问，他们在世界其他国家是否也能创造出像在美国一样的价值？如果不能，就说明他们的薪水中的一部分应该归功于企业文化和美国的总体机制”。在库珀看来，这些高管的薪水远远高于他们所创造的价值。至于如何改制，详见《哈佛经济学笔记》第286页。

第四节　新技术对美国能源安全的影响

2011年12月12日美国能源专家、剑桥能源研究智库的董事会主席尧

尔根在《华尔街报》就美国能源安全问题发表文章。新技术引导的新发现使美国不再像以前那么强烈地依赖从意识形态不同、宗教信仰不同、政治不稳定的国家进口石油了。自从20世纪70年代尼克松总统倡议能源独立以来，每一届总统都有这个愿望，但事与愿违，美国的石油进口直线上升，使美国愈加依赖石油储藏丰富的中东国家，直到科技进步改变了这个趋势。

美国石油进口在2005年达到顶峰——占国内消费的60%，从此开始呈下降趋势，现在已经到了46%。尧尔根分析这里面的多种原因。

第一，石油需求减弱和能源使用效率的提高。

第二，2008年以来，美国石油产量提高了18%，深水开采石油和地面开采的产量都大幅提高。更重要的原因是有了新的石油来源。人们发现可以从坚硬的岩石里提取石油。在2000年，从这个渠道生产的石油每天仅有20万桶，大约是美国石油产量的3%。现在每天产量约100万桶。预计到2020年，可以达到每天300万桶，占美国目前每天石油总产量的一半以上。这使北达科他州成为美国继得克萨斯、阿拉斯加和加州以外第四大石油产地，这个州的失业率仅为3.5%。以石油为核心的产业链为俄亥俄州增加了很多下游的制造业工作，为加州增加了很多上游信息技术类的工作。

开采这类石油使用的是和开采天然气一样的技术。这种技术使页岩气的供给猛增，占美国天然气总产量的34%。就在几年前，人们还担心进口天然气的花销要高达每年1000亿美元。现在不用担心了，而且开采这些资源会增加60万个就业机会。

页岩气的大量开发在深刻地改变美国能源分布。在2000年页岩气仅占美国天然气供给的1%，到2011年已经增长到不可忽视的30%。这个可观的增长得益于一位得克萨斯州的希腊后裔乔治·米切尔和他的公司Mitchell Energy（米切尔能源）在20世纪八九十年代的技术创新。他们发明的横向开采和水力断裂可以通过向地下深层注入水和化学药品，摧毁岩石，释放出岩石背后的天然气。这种新技术已经在得克萨斯州、宾夕法尼亚州和俄亥俄州创造了几十万个就业机会，以后还会更多。现在已经探明，美国有足够100年使用的天然气储备，完全可以自给自足，而天然气是化石燃料（煤炭、石油和天然气）中最干净、释放温室气体

最少的能源。广大消费者是新开采技术的最终受益者。天然气价格还不到3年前价格的一半，电力价格也有所缓和。风能和太阳能等绿色能源相比之下显得更加不经济。

这样做的危险是，如果技术使用不当或施工马虎，大量化学药品会污染地下水源。在过去10年中，约有两万口井被开采，还没有出现严重污染事故。但人们担心这种可能的后果就像担心核能源的安全性一样。有人认为，只要政府适当规范这个行业的开采操作，可以克服风险，至少使风险最小化。

布鲁克斯在2011年11月3日《纽约时报》的专栏中指出，如果人们做全方位的利弊分析，这种技术是可行的。美国有这么多天然气资源，这是美国的福气，不可以因噎废食。但环保倡议者认为，这是世界末日即将到来的先兆，攻击、丑化能源公司和与此关联的个人。这成为支持开采能源的共和党与同情环保的民主党的又一个争辩议题。但能源开采新技术在一定程度上转变了美国石油的生产途径，帮助抵消了部分中东的不稳定因素，提升了美国石油安全，还创造了大量就业。这是不容否认的事实。

第五节　政府在支持新能源中的局限性

未来的工作机会从哪儿来？几年前，人们对“绿色经济”寄予厚望——希望清洁能源能够同时解决环境污染问题和能源供给安全问题。奥巴马在2008年许诺在清洁能源领域创造500万个就业机会。但事实证明，如果宏观经济条件不变，支持清洁能源的产业政策并不一定能在中长期增加就业。布鲁克斯在2011年9月5日的《纽约时报》的专栏中列举了一系列政府花钱失败的例子。

联邦政府的投资可能确实刺激了技术创新，但也证明了政府完全不清楚如何创造私营经济的工作机会。加州从联邦政府得到1.86亿美元的财政刺激政策的钱，用于让家庭房屋更保暖，更高效地使用能源，但这么多钱只创造了538个就业机会。还有一家公司从联邦政府得到3亿美元的绿色资金，却只创造了150个就业机会，也就是平均200万美元一个岗位。

有些技术创新是减少就业的，例如当查电表、水表、天然气表的工

作被仪器代替，成千上万的工作转瞬即逝了。追求清洁能源可能会增加对高技术人才的需求，但不会增加很多普通工人的工作机会，甚至对他们已有的工作形成威胁。

有些绿色技术公司在得到政府几千万美元的支持后宣布破产。常青太阳能公司就是这样一个例子，它把制造基地搬到中国以后不久，申请了破产法保护。美国能源部为一个太阳能厂家——索林卓在没有履行完整的正当程序的情况下提供贷款担保5.35亿美元，但这家公司在2011年8月宣布停止运转，裁员1100人。美国能源部押宝押错了，浪费了纳税人几亿美元。

布鲁克斯澄清，这不是说政府不应该鼓励清洁能源，而是政府不擅长直接创造私有经济里的就业。政府不能人为地挑选受惠企业，更不能既当“裁判员”，又当“运动员”。有商学院教授用实证说明，政府每一次促成私营企业的成功，都有一大箩筐在私营经济里失败的例子。政府的工作是为私营企业建立平台，营造公平透明的竞争环境，为基础研究提供资金，设立法律和各种规章制度，轻赋税，而不是直接参与运作，人为地优胜劣汰。1980年美国国会通过的《拜杜法案》是鼓励科技创新的典例，它允许用联邦政府资金创造新技术的大学拥有产权。布鲁克斯肯定这是好事，但很少见。

我们见到的更多的情况是，政治家容易目光短浅、急功近利，想用产业政策直接影响市场活动，结果是浪费了大量纳税人的钱。布鲁克斯总结说，我们应该追求绿色创新，但政府不能直接参与市场活动并指望绿色能源带来我们急需的就业。

第六节　奥巴马国情报告：均衡跨国税制，鼓励企业返美

1.为总统竞选奠定基调

2012年1月24日晚9点，奥巴马总统向国会山上下议院做一年一度的国情报告，各大新闻媒体实况转播。国情报告的目的一是要向全国人民汇报政府工作进展，寻求选民的支持与理解；二是要与国会公开沟通思想与愿望，请求国会的批准与合作。

这次报告长达1小时6分钟，在很多问题上呼应了选民最近几年的感受，为奥巴马在2012年的总统竞选拉开序幕。在讲演之后的3天，他要连续在5个州讲演，重申这篇讲演的中心思想。

1小时的讲演不可能面面俱到，更不可能在任何领域深入细致，但可以指出一些领域里的主要问题和解决问题的渠道。更重要的是，总统要利用这个黄金时间，用道德上的常识和通俗易懂的语言向全国人民解释什么是对的，什么是错的。追求道德、道义上正确的事情就是政府今后的努力方向。

正是这个道德指针让我们看到政府纷繁复杂的政策改革背后的意图和宗旨。这是道德的力量。哈佛大学著名政治思想家桑德尔在政治哲学中推崇第三种思路：我们应该追求正义和美德，而不仅仅是简单的功利主义（让最多的人福利最大化）或极端的自由主义（个人权利与自由至高无上）。这种思路在奥巴马的讲演里得到充分体现（关于桑德尔的思想，详见《哈佛经济学笔记2》第174页《桑德尔讲道德准绳：我们应该做什么正确的事情》）。

奥巴马的这次讲演按桑德尔的思路和标准应该得分很高，但按照经济学家的思维框架却有很大偏颇。哈佛大学宏观经济学家曼昆指出，奥巴马的国情报告有反对自由贸易和全球化的倾向和劫富济贫的平均主义思想。奥巴马所提倡的通过改革企业所得税鼓励企业返回美国，同时提高2%最高收入人群的个人所得税等政策都违反自然经济规律，不利于提高生产效率，创造更大的“饼”。也就是说，奥巴马在追求所谓的“公平和正义”的过程中牺牲了效率。

无论在哪个框架下衡量这篇国情报告，奥巴马为中低层选民说话的立场和“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的急迫心情显而易见。全篇讲演既面对现实，又展望未来；既承认挑战，又充满信心；既脚踏实地，又积极乐观，从多方面达到了“至中和”的境界。其讲演内容概述如下。

2.国内政治氛围：求同存异，顾全大局

奥巴马以美国从伊拉克完全撤军为开始讲起，赞扬100多万军人勇敢无私的奉献精神。美国牺牲了几千名美军的生命，换来的是美国的安全和在世界上的尊严。本·拉登及其高层部属被完全击败，阿富汗的塔

利班势头受到节制，美军已经开始从阿富汗撤军。

奥巴马对比军队的成绩与其他令人失望的组织和行业。他说："如果我们发扬军队的团队精神，求同存异，顾全大局，集中精力解决我们共同面对的问题，你能想象我们能够取得的成就吗？我们的教育会遥遥领先；我们的能源安全会掌握在自己的手中，不依靠那些政治不稳定的国家；我们会吸引高科技制造业和高薪职位。只有这样，我们才能建造一个可以持久的经济。在这样的经济里，努力工作和承担责任会得到补偿。"

每天困扰在华盛顿激烈的内斗中的奥巴马忍辱负重，公开表示他相信美国人一定能够做到这一点："因为'二战'后当美国军人重返家园的时候，他们建造了繁荣的经济和中产阶级。美国人最基本的信仰就是，只要你努力工作，你就能够养得起一个家庭，买得起房子，能够让孩子上大学，而且还能为退休储蓄一部分。"奥巴马表示决心，一定要让这个信仰成为现实，没有什么比这个目标更重要、更急迫的了。他要让美国人超越现实，对未来充满希望。

奥巴马描述我们面临的选择。我们可以选择两种不同的经济前景：一种是只有越来越少的一部分人非常富有，越来越多的人日子过得紧巴巴；另一种是每个人都机会均等，每个人都尽力而为，规则面前人人平等。奥巴马说："现在重要的不是民主党价值观还是共和党价值观，重要的是美国人的价值观。我们一定要实现美国人的价值。"

3.经济长期愿景：建造可持久的美国经济

奥巴马接着回顾最近几年的经历。在经济衰退前，科技进步让生产更加高效的同时，也淘汰了大量制造业工作，让一些工作迁移到其他国家。富人从来没见过他们的收入增长得这么快，但普通人却生活得越来越吃紧——收入停滞，生活成本上升，债务越积越多。

2008年地转天移，我们突然发现，房贷被卖给那些买不起的人或完全弄不明白的人。银行用别人的钱赌博，赌输了，而他们的奖金却没见减少。这些银行的人不能受到制裁，因为执法的人没有权力惩罚他们的恶行。奥巴马斩钉截铁地说："这是错的，这是不负责任的。这把我们推向危机，让几百万人失业，最后普通人兜底垫背。"

奥巴马也会借机宣传自己的政绩："在我上任的半年前，400万人失业；在我的政策实施生效之前，又有400万人失业。但在过去的22个月中，私有企业创造了300多万人的就业岗位。现在美国制造业自20世纪90年代末起第一次又开始雇人了。"我们已经制定新规则，让华尔街对自己的行为负责，让这样的危机一去不复返。"只要我还是总统，我会团结所有力量继续这种势头。对那些分裂、阻挠，想走回头路的势力，我会给予强有力的反击。"

我们怎样建造一个持久的经济呢？奥巴马的蓝图是：重振美国制造业，发展美国能源，提高员工技能和重建美国价值。奥巴马回顾通用汽车通过改革重组起死回生的经历。通用汽车现在与克莱斯勒公司以及福特公司一起创造了16万个就业机会。奥巴马说，美国人的创造精神和员工的努力工作使美国汽车产业走上正轨。这种经验可以推广到其他行业。"虽然我们不能复原所有失去的工作，但是现在的趋势是中国这样的新兴国家生产成本越来越高，而美国的生产变得更加高效。"他表彰一些从海外回归美国的企业，倡议各行各业的企业领导自问：我怎样才能把就业带回美国？奥巴马向企业领导保证："你们自己的国家会尽全力帮助你们成功。"

4.企业与就业：均衡跨国税制，鼓励企业返美

奥巴马发誓要改革企业税。现在的税制让不迁移的企业吃亏，让那些把就业和利润转移到海外的企业占便宜。这不合理，需要改革。（关于跨国公司利用各国企业所得税税制的不同在全世界配置资源使其利润最大化，以及政府在税率上防止"竞次"的政策措施的文章，详见《哈佛经济学笔记》第116页《开放经济中的税收政策：猫鼠游戏》）。

奥巴马描述税制改革的目的和效果：如果你要把就业转移到海外，你在税收方面不会有任何便宜可占。从今天起，所有在美国的跨国企业都必须为他们在全球范围的利润缴纳最低企业所得税。这些税会被用于减少那些选择留在美国的企业的所得税。我们要为留在美国的制造业减税，更要为留在美国的高科技企业减税。奥巴马说，如果这样的议案能通过国会，他会立即签署成法律。

奥巴马表示，要帮助美国企业的产品在全世界的销售更加通畅顺利。"两年前，我的目标是在5年内让美国出口翻番。我们已经达成的自

由贸易协议让我们提前实现了这个目标。巴拿马、哥伦比亚和韩国很快会有几百万使用美国产品的客户。韩国首都首尔的街道上很快就见到美国生产的新车……我愿意到世界各地为美国产品打开销路。我不会容忍任何国家不按游戏规则办事。那些接受国家补贴，然后压低价格在美国售货的企业和国家行为对美国不公平”。奥巴马宣布要创建一个新的“贸易执行单位”，专门调查诉讼那些不公平的贸易行为。这一点被很多经济学家认为是变相的贸易保护主义。

5.教育培训：加强教师培训，控制学费增长

有些企业想在美国创造就业，但找不到有合适技能的员工。那些高科技企业里的空位大约只能招满一半，还有一半空位找不到人。与此同时，有几百万美国人在待业。奥巴马举一个被辞退的单身母亲在社区大学（技校的一种）里得到西门子公司的资助，重新学习技能，然后被西门子雇用的例子。

奥巴马许诺，要让200万美国人接受再教育——那种立竿见影，马上就能找到工作的技术培训——从数据管理到高科技制造业等各项培训。奥巴马政府已经说服了很多像西门子这样愿意雇人的公司，让他们与社区大学建立伙伴关系，至少保证一部分学生所学即所用，毕业即就业。

这些努力只是为了解决眼下就业的问题。“为了解决明天的就业，我们对技能和教育的投入要从孩子开始，从提高教学质量开始。我们有挑战，也有办法。一个好老师不但可以提高整个班级学生的未来收入，而且可以改变一个穷孩子的命运。我们要保证那些有创造力和想象力、有激情的好老师不会被裁员，而且还要有奖励。”奥巴马建议，所有州都要求所有学生必须有高中毕业的学历。

对于美国人学费债务高于信用卡债务的现状，奥巴马倡议国会在2012年7月之前立法，阻止学生贷款利率翻番。同时，奥巴马要扩展学费抵税项目，让联邦政府资助的边学习边工作的项目在5年内翻番。他倡议州政府为此做贡献，控制大学学费上涨。奥巴马表彰一些大学重新设置课程，帮助学生尽快毕业，或者增强技术设备，提高教学质量。奥巴马的措施是：如果大学的学费增长太快，我们联邦政府就要减少对这样的大学的资助。这一点的可行性被《纽约时报》专栏记者布鲁克斯在

1月26日的专栏里质疑。但奥巴马的理想令人感动：高等教育不应该是奢侈品，所有美国家庭都应该能承担得起。

6.移民政策：在全世界招揽人才

对于非法移民，奥巴马的策略是“两手抓”：一方面加强边境检查防范，另一方面给那些来美国学习科技和管理的外国人才一条成为美国公民的途径。奥巴马说：“与其让这些人回自己国家从事研究、发明创造，或建立企业、创造就业，还不如让他们留在美国，为美国做贡献。”他建议国会给他全面的移民改革议案，他会立即签署。

奥巴马说：“我们要帮助想工作的人找到工作，帮助愿意承担风险的创业家成为下一个乔布斯。大多数新工作都是由新建公司和小公司创造的。我们要取消那些阻碍这些公司发展的障碍。帮助他们更顺畅地取得贷款，对那些创造就业、提高工资的小企业提供抵税的机会。这些办法没有党派的分歧。”奥巴马恳请国会通过这样的议案，他会立即签字。

7.能源与环境：坚持开拓新能源

创新一直是美国的命脉，创新需要基础研究。正是这些基础研究里的突破，孕育了计算机芯片、互联网等技术革命，创造了全新的就业机会和全新的行业。美国能源就是这样一个例子。在过去的3年中，美国已经大面积开采石油和天然气。奥巴马表示，要再打开75%有可能有石油和天然气的海域。“现在美国石油产量是8年来最高的。2011年进口的石油是最近16年来最低的。”

美国的石油储备仅仅是世界储备的2%，这显然不够。奥巴马说，要继续发展各种其他清洁、廉价，还能创造就业的新能源。美国天然气的供给足够开发将近100年，在2020年之前可以支持60万就业。天然气比煤炭和石油更清洁、更便宜，使美国在环境和经济之间的选择不那么艰难。

奥巴马要尽其所能，保证开采安全。为了公民的健康和安全，奥巴马要求所有在联邦政府地皮开采天然气的公司必须披露他们所用的化学药品。奥巴马特地提到政府对技术革新和经济发展的重要作用：开采页岩气的技术是政府投资30年的结果，是政府的资助帮助企业开采了地下

资源。政府和企业的伙伴关系还使美国在制造高科技电池行业世界领先。奥巴马举例，一位被家具制造商辞退的55岁的工人在一家风力发电机制造厂找到了工作，他为自己在新兴产业工作而骄傲。

奥巴马承认，政府投资的效果经常不会立竿见影：一些技术最终不能被市场化，一些公司倒闭，等等。但他表示，绝不会放弃新能源的前途。“我不会把风力、太阳能和电池产业拱手让给中国和德国。我们补贴了石油产业一个世纪，这足够长了。让我们停止这些补贴，把钱用在新能源领域。”奥巴马请求国会批准对新能源的税收补贴（在新能源方面的投资可以部分抵税）。

他说：“或许国会在气候变化方面的分歧太大，但是国会没有理由不能制定一套方案刺激市场在新能源方面的创新。今天我要求用联邦政府地皮开发的清洁能源为300万家庭提供能源。当然，最省钱的办法就是减少能源浪费。帮助制造商减少工厂里的能源浪费，给企业动力，让他们自己完善各自的厂房。这样能源花销会在今后10年中降低1000亿美元。”奥巴马请求国会让他签署这样的议案。

8.公共投资：翻修公共设施，重振房地产业

奥巴马指出投资公共设施的必要性。需要修补或重建的公路桥梁，耗能过高的电力网，在美国偏远农村不能上网的小企业，都需要我们增加对公共设施的投入。经济大萧条时，我们建造了胡佛水坝和金门桥。“二战”后我们建造了高速公路系统，连接了美国所有的州。在今后几周，奥巴马准备签署法案取消阻碍建设这些公共项目的行政障碍。

他请求国会批准这些投资：把停止战争省下的钱的一半用在重建公共设施上，另一半用在偿还债务上。他说，建筑业在经济泡沫破灭后备受打击，现在正好需要重新振作的机会。

对萎靡不振的房地产业，奥巴马说，几百万美国人眼看着他们的房子贬值，我们不能等房地产市场更糟糕的时候才帮助他们。他现在就提交国会一项议案，让负责任的房主利用现在的低利率房贷替代原来高利率房贷，这样他们每年可节省大约3000美元。奥巴马明显站在中下层普通美国人的立场，为他们还贷艰难说话：“贷款人省下的钱对那些贷出钱的大金融公司来说，只是一个很小的成本。这不会让他们赤字或破产，而是一个让他们在接受纳税人救助之后偿还公共信任的一个机

会。”

9.政府与市场的界限：不再为“大而不倒”的公司埋单

奥巴马重申结束两党相互拆台的政治局面的必要性，同时定义了政府与市场的界限。“如果没有党派之间的合作，一切合情合理的建议都不能落实。我是民主党派的，但我相信共和党总统林肯说的话：政府要做的工作仅仅是人们自己不能做得更好的那些事。这就是为什么我的医疗改革法案以改革私营市场为主，而不是让国有医疗大包大揽；为什么我的教育改革鼓励更多的竞争，允许学校和州政府有更多的自主权；为什么我的政府改革要取缔那些不适合的规章制度。”

奥巴马深知政府规章制度的利弊，声言要建立“聪明的”规章制度：一方面杜绝不负责任的行为，另一方面取消冗长的行政手续。那些防止金融欺诈、毒品垃圾倾销、以次充好的医疗产品的规章制度不但不会摧残市场经济，反而会使市场经济更加健康。有些规定的确过时了、不必要，或执行费用昂贵。“我在任的前3年通过的行政规定数量少于我的共和党前任。我已经让部下重新审阅各种规章制度，取消那些明显不合理的规定。”奥巴马说明，该坚持的原则他一定会坚持，例如保证食品安全、保护清洁水源等。政府一定会对医疗保险不作为、华尔街另行一套游戏规则等欺诈行为采取行动。

奥巴马发誓，政府要以身作则，“游戏规则要从上至下地遵守。要建立一个可持久的美国需要每个人都承担责任，包括政府和整个金融体系。我们已经为那些不负责任发放房贷的人、明知买不起但仍然买房的人付出了代价。我们的金融规则要保障金融体系最基本的功能：让有最好的主意的企业家得到资金支持，让负责任想买房的家庭购买房屋，让想上大学的人上大学”。

“那些大银行和金融公司不能再用客户的钱赌博，你们要在活得好好的时候就留下‘遗嘱’，写明万一倒闭怎么办，纳税人不会再救你们了。”奥巴马准备创建一个“金融罪状单位”，雇用高素质的侦察员，破解大范围的欺诈行为，保护人民投资。对有欺诈行为的金融公司和个人一定要严惩不贷。

对于1.6亿现在工作的美国人来说，奥巴马认为，华盛顿最急迫的工作是要避免人头税突然上涨。他再次站在中低收入、普通美国人的立

场，“人们不能让每张工资单再减少40美元”。奥巴马请求国会，现在就决定阻止人头税上涨，而且不要掺杂其他条件。

10.财政纪律：奥巴马投选民所好

关于减少赤字，奥巴马把纳税人分为两类：像巴菲特一样的百万富翁和年收入在25万美元以下的绝大多数美国人。他说：“如果我们对待赤字的态度是认真的，那么我们就必须在富人低税率和投资教育医疗、巩固国防、照看退休军人及家属之间做选择。”奥巴马准备通过改革医疗控制长期医疗成本，同时强化社保基金（详见《哈佛经济学笔记》第125页《美国社会保障制度的挑战与出路》。关于美国医疗改革，详见《哈佛经济学笔记2》的第二章《有关医疗体系的政治与经济》）。

“为了达到这些目的，像我这样的人和许多在坐的国会议员必须缴纳我们应有的税收。如果你的年收入在100万美元以上，你的税率不应该小于30%。华盛顿不应该补贴百万富翁，不应该让这些人通过特殊减税条款少纳税（详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》）。”这里奥巴马说的30%应该是指富人的平均有效税率，因为他们的所得税的边际税率现在已经超过30%了。

“如果你的年收入在25万美元以下，也就是98%的美国人中的一员，你的税率不会变化。你们面对的是上升的成本和停滞的工资，你们需要减少负担。”这是奥巴马站在普通人的立场上，为他们说话的典例。他知道有人会因此指责他“搞阶级斗争”，所以这样回应：“你可以称此为阶级斗争，但要求亿万富翁至少与他们的秘书纳税一样多，仅仅是显而易见的常理。我们不是嫉妒成功的高收入阶层，我们羡慕他们……这些高收入阶层不需要减少税收，我们的国家负担不起。”巴菲特的秘书就坐在观众席上第一夫人旁边。

亿万富翁巴菲特曾说，他纳税的平均有效税率低于他的秘书，这不合理，应该改革。奥巴马利用这句话大做文章。经济学家曼昆在税收政策上比较保守，反对劫富济贫。他对巴菲特的政策建议有两个解释：第一，巴菲特的大部分收入是投资投入，投资收入的税率是15%，而不是富人的最高边际税率35%。他的秘书的收入以工资为主。由于他们收入的组成不同，巴菲特的平均税率有可能低于他的秘书。第二，巴菲特为他的投资利润上税实际上是第二次上税，因为他所投资的公司已经为公

司利润缴纳了企业所得税，所以巴菲特给自己计算的平均税率实际上低估了他的纳税贡献。当然，这是深层次的剖析税制结构。大多数选民只会认为奥巴马说得入情入理。

奥巴马从道德角度出发，衡量对与错。“老年人要量入为出，学生要完成学业，普通家庭要生活得紧紧张张才能勉强够用。这不对。为减少赤字，我们都有责任。每个人都承担责任的美国才能经久不息。”奥巴马的言下之意是富人要承担更多的责任。

11.国会山上的分歧：结束相互拆台的局面

奥巴马回到华盛顿“窝里斗”的政治环境。“在税收、债务、能源、医疗方面，你可能有不同见解。大多数美国人在想，华盛顿分歧太大，已经失灵了。2011年最令人失望的重大事件不是天然的，而是人为的，是关于美国能否按时偿款付息。谁能从这样的辩论中受益呢？”奥巴马隐含的答案是：没有人。

“很多议案不能通过国会，没有一个党派是无可指责的，所有议员都有责任。我建议参议院通过一个简单的程序上的决议，所有总统提名的职位在90天内必须有明确答复，到底通过还是不通过，不要再拖拉了。”推迟批准总统任命的候选人经常是国会政治斗争中一个讨价还价的砝码，奥巴马直言不讳。

“华尔街（金融中心）与主街（政治中心）、华盛顿与美国其他地区之间的信任赤字有愈演愈烈之势。这其中免不了金钱对政治的影响。”奥巴马建议国会给他这样一个议案——防止任何民选政治家利用他们的政治影响拉选票，同时禁止竞选赞助人游说国会——他会立即签字。奥巴马承认，政府行政部门也需要变得精干高效。他请求国会给他精简机构、重新整顿组合的权力，这样才能使政府运作的步伐跟得上民众的需求。

奥巴马表示决心：“无论国会怎样做，我都会继续那些有利于经济增长的行动。如果有你们的支持，我能做得更多。如果我们团结一致，就没有什么美国成就不了的。这是我们近几年在海外的经历告诉我们的。”

12.外交国防：成绩喜人，仍需努力

奥巴马由此承上启下地转到了外交领域的话题上。他向美国人勾勒出一幅令人自豪的画面：“伊拉克战争严重打击了我们的敌人。从巴基斯坦到也门，‘基地’组织知道他们无法逃脱美国的手掌。在这个有利形势下，我们逐渐从阿富汗撤军。1万美国军人已经返回家园，另外2.3万人会在夏季之前回国。我们会与阿富汗政府建立伙伴关系，确保那里永远不会成为袭击美国的基地。”

然后，奥巴马历数中东和北非的可喜进展。他说，虽然这些国家政变的最终结果还需拭目以待，他们的命运在他们人民的手中，但我们要继续倡导我们的价值——反暴力、反欺压，保护人的权利和尊严，支持稳定的民主政治和开放市场。

关于伊朗核武器问题，奥巴马态度强硬，不排除采取任何措施的可能性。“原来国际社会对待伊朗的态度是分裂的，现在通过我们的外交已经统一起来了。伊朗的政权被孤立了。只要伊朗一意孤行地制造核武器，我们就不会减弱对他们的压力，任何措施都是有可能的。当然和平解决是最好的结果，伊朗也可以重新加入国际社会。”

在对外关系上，奥巴马报喜不报忧：“美国在欧洲、亚洲传统的盟友都越来越强大，美国与拉丁美洲的关系继续深化；美国与以色列的合作从来没有像现在这么密切，我们对以色列安全的承诺是钢铁铸成的。美国也属于太平洋地区的势力范围，美国又回来了。”对于“美国又回来了”这句话，《金融时报》不署名评论员文章说，奥巴马含糊其词，听众不知道是怎样的美国又回来了。

奥巴马有的放矢地说：“任何告诉你美国的势力和影响在下降的人完全不知道他在说什么。”“从东京到柏林，从开普敦到里约热内卢，人们对美国的看法从未像现在这么好。是的，世界在变化，我们不能控制每一个事件，但可以肯定的是，美国在国际事务中仍然是不可或缺的国家。”

在国防方面，奥巴马要在节省5000亿美元的同时，还要保持世界上最精锐的部队，因为只有强有力的国防——包括互联网网络安全——才能保证美国人民的自由。奥巴马强调对退伍军人及家属的照顾。“当我们的军人返回家园时，我们对他们的服务要像他们服务于我们的国防安全一样好。这就是为什么自从我做总统以来，我们对退役军人的投入每

年都在增长。雇用退伍军人的公司会有税收上的好处……与第一夫人和副总统一起，我们已经说服美国公司雇用135，000名退伍军人及家属。我建议建立‘退伍军人工作公司’，专门帮助各种社区安排退伍军人做警察和消防员等工作。”

13.再次呼唤顾全大局、齐心协力的团队精神

奥巴马首尾呼应，在讲演结尾又回到华盛顿分裂的政治格局，呼唤顾全大局、齐心协力的团队精神。“我们这些被选派到华盛顿服务的人应该从我们的军人身上学到一些东西。只要你穿上军服，无论你的肤色、人种、政治派别，贫穷还是富有，在战斗中都要相互扶持，否则任何任务都会失败。我们是一个整体，服务于同一个国家，我们同舟共济。”

奥巴马晓之以理，动之以情。“我最宝贵的珍藏品之一是刺杀本·拉登的特种部队用的一面旗帜，那上面有他们每一个人的名字。至于他们个人是民主党还是共和党都不重要，重要的是他们共同面对的任务。就如同在这次行动之前，我与布什总统任命的国防部长盖茨和曾经是我总统竞选的对手、现在是外交部长的希拉里·克林顿坐在一起策划这次行动一样。我们不计前嫌，没有政治，没有考虑个人得失，考虑的只是我们眼下的共同任务。那次行动成功了，因为每个人都相互信赖，出色地完成了自己的职责”。

无论前面的路是否荆棘遍布，是否充满艰辛，总统讲演总要以积极乐观、激情充沛的语言作结。奥巴马也不例外，他说：“这就是美国，我们的命运相互围绕。这个国家伟大是因为我们一起努力，我们是一个团队。如果我们团结一致，我们就能禁得住考验，就没有什么太难的挑战和任务。只要我们的目标一致，意志坚定地往前走，我们的未来就是充满希望的，我们的国家就会永远强大。”

第七节　全民医疗的美好愿望与冷冰冰的法律之间的矛盾

1.全民医疗的美好愿望与冷冰冰的法律之间的矛盾

2010年3月《病人保护和经济适用法案》以微弱票数通过国会，由

奥巴马总统签字，正式成为美国最新医疗改革法。其中的周折及意义详见《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》。这是奥巴马政府除了在2009年为挽救金融危机而通过国会的财政刺激政策之外最主要的政绩。而就是这个旨在囊括1/7没有医疗保险的美国人（约4000万人），降低每个人医疗成本和价格，看上去合情合理的法律却受到一半以上的州（26个州）的挑战。他们联合起来，把联邦政府告上法庭。

2012年3月26日到28日美国联邦最高法院连续三天审理PPACA是否违宪。当一个案子被搬到法庭时，被告方的所作所为是否合乎情理已经不重要了，重要的是其法律依据。法庭上辩论的焦点在于：国会在通过每人必须买医疗保险否则被罚款的硬性规定时（下文简称为“硬性规定”），是否超越了宪法授予联邦政府的权限，侵犯了州政府的权利。

事实上，争论的根源与法庭上辩论的焦点又有所不同。即使州政府有这样的硬性规定，反对奥巴马医改的保守派也会以违背“自由签合同”为由把州政府告上法庭。根据宪法第14个补充条款，州政府也必须保证美国公民的权利，包括人身自由——想做什么和不想做什么的个人权利。也就是说，联邦政府赋予美国公民的权利凌驾于州政府的法律之上。这虽然是保守派反对医改最本质、最核心的理由，但是他们预计这个理由不会得到最高法院保守派法官的充分支持，所以在法庭上避而不谈个人自由问题。

在各种反对派上交的书面材料中，只有主张极端自由化的极右派智库（倾向把“个人权利和自由神圣不可侵犯”绝对化的机构）明确反对“强迫进入合同”。其他反对材料都是从不同角度说明联邦政府越权。反对派知道，联邦政府会利用宪法中联邦政府有权规范跨州贸易的条款保护自己，于是他们决定将计就计，集中精力在这个条款上大做文章。

这是实现全民医疗的美好愿望与冷冰冰的法律之间的尖锐矛盾。法庭上的极端理性的推理、类比；概念上的偷梁换柱、定义上的吹毛求疵，甚至是强词夺理的文字游戏与奥巴马政府的主观愿望、普通人的常识形成强烈反差，令人诧异。这场大辩论显示了法制社会走向极端以后的扭曲和变异。

2.第一天法庭辩论：这个案子有无审理的必要

第一天的辩论议题是这个案子有没有被最高法院审理的必要。最高法院指定的辩护律师罗伯特·朗恩（法庭有权指派律师，代表没人代表的立场或利益）引用1867年一条鲜为人知的反禁令法为先例，说明原告方根本没有理由控告PPACA违宪。根据PPACA，如果美国公民在2015年以后还没有医疗保险，才会被联邦政府罚款。也就是说，在2015年前，罚款条例还没有实施，没有任何人损失任何利益，所以原告方无从告起，根本没有立案的必要。只有纳税人先交罚款，受了损失之后，才有官司可打。

他说，如果最高法院受理这个案件，那么任何反对联邦政府即将实施的税收政策的人都有可能在最高法院挑战联邦政府。在联邦上诉法院审理这个案子的时候，确实有一个中级法院以此为依据，拒绝审理。

这次在最高法院法庭上，法官似乎并没有被说服。其实，推延审理（到2015年以后）是原告方和被告方都不主张的立场，但最高法院却单独安排一天听取主张这个立场，不免令人费解。这对解决纠纷显然没有帮助。唯一的解释只能是，最高法院有意通过兼听则明，在法理上尽量做到严谨公正。

3.第二天法庭辩论：原告被告针锋相对

第二天，代表美国联邦政府的首席律师唐纳德与代表26个州政府的辩护律师保罗·克莱蒙特先后登台，分别向法官申辩各自立场，批驳对方的立场。这两位律师都是宪法高手，经验丰富，但辩论效果差别很大。观察家在辩论结束后随即发表评论：“从今天的情形看，政府的处境太糟糕了，这对政府来说简直是最坏的结果。”

这到底是因为政府在法律上理亏，从根本上占据弱势，还是因为代表政府的首席律师唐纳德表现不佳，辩论不利，没能充分争得法官的理解？这当然很难区分，但责备唐纳德的声音接连不断，致使白宫发言人公开肯定他的表现和能力，表示对他的信心。

这天两小时的辩论记录长达110页，主要包含以下5个焦点问题。

第一，所谓的“有关市场”在这个案子中到底应该怎么定义？联邦政府选择广义定义，定义为医疗服务。既然每个人迟早都需要医疗服务，所以每个人都在这个市场里，不存在强迫进入市场的问题。目前，美国

的急救室对没有保险、又无能力付款的病人是免费服务的。唐纳德说，我们这个社会已经做了这个道德选择，而这样做的成本被平均摊在有保险和纳税人的身上，间接地提高了医疗保险的价格。原告方律师选择狭义定义，定义为医疗保险。既然很多人没有医疗保险，他们就不在这个市场里，他们被PPACA强迫进入市场。

第二，转移支付与医保覆盖面。原告方的立场是：让年轻、健康的人购买用于补贴别人的产品本身就是强迫。这是一种转移支付，不是年轻、健康的人真正需要的。这些人真正需要保险的是对急诊和大病大灾的保险，而PPACA所提供的却是保健性的基本医疗服务。再说，每人需要的医保项目不同。男性永远不会需要有关生育的医疗服务，没有孩子的人永远不需要小儿科的服务，他们为什么必须购买覆盖这些服务的医疗保险？

联邦政府的立场是：所有人都需要医疗服务，虽然我们不知道何时、何地需要怎样的医疗服务，但这正是保险的意义——避免不确定的风险。当那些没有医保的人付不起医疗账单的时候，那些有医保的人就要因此而付更多的钱（保险价格保险费就要涨）。如果用经济学词汇描述这个现象，就是“不买医保有强烈的负面外部性”。PPACA中的硬性规定就是要纠正这个负面外部性。

第三，为什么宪法中跨州贸易条款适用？联邦政府的立场是：我们在规范医疗服务市场的一个侧面——如何为医疗服务付款。因为医疗价格超出绝大多数人的承受能力，医疗保险成为必需。医疗保险是明显的跨州业务，我们有权利规范这个行业。原告方立场是：跨州条款的意图是，联邦政府有权规范已经存在的跨州贸易，不是要制造跨州贸易；而没有保险的人根本就没有进入交易，所以没有任何不适当的行为可以规范。

第四，跨州贸易条款的适用范围和限制。原告方追问：如果联邦政府认为，医疗保险因为对医疗服务有很大影响就可以在跨州贸易条款下冠冕堂皇地规范这个行业，包括那些目前没有保险的人，那么联邦政府是否可以命令每人都吃绿菜花等健康食品？是否可以要求每人都买健身房会员卡？因为健康饮食和锻炼身体都会降低整体医疗服务的成本，进而降低所有人购买医保的价格。如果这个逻辑成立，那么还有什么能限制联邦政府的权利呢？还有什么能保护不愿意购买保险的人、不愿意吃

绿菜花的人、不愿意买健身房会员卡的人的自由选择的权利？

律师克莱蒙特把这个逻辑从医疗服务业推而广之。联邦政府是否有权利要求每人必须购买符合一定环保要求的汽车呢？如果我坐在家里，选择不买汽车，根据供需关系常识，我就会导致汽车价格升高，甚至有人在汽车城底特律失业。政府是否有权利命令我必须购买汽车呢？对于办丧事等生活中必不可少又对跨州贸易有关联的交易，联邦政府是否有权另行规定？

对此，被告方辩护律师的回答显得苍白。他强调了医疗对每个生命的重要性和特殊性。医疗与其他产品和服务有本质区别，联邦政府没有任何企图要强迫个人购买其他产品。美国95%以上的法律都是州政府和地方政府的法律。联邦政府尊重宪法赋予州政府的权利。

第五，在2015年以后，联邦政府对没有医保的人的罚款是不是一种征税？这里面的变换和说法太多了。在2010年年初国会辩论PPACA的时候，民主党认为，这个罚款不是税收，因为它的目的不是要增加国库收入，而是要给每个人动力买保险。反对派共和党认为，这是变相的税收，奥巴马总统违背了自己向全国人民的诺言——新医改法不会增加任何公民的纳税。

但是在准备法庭辩论的过程中，双方的立场都变了。联邦政府说，这是一种税收，联邦政府根据宪法有权征税。原告方说，这不是税收，联邦政府没有权利这么做，除了宪法中明确指出的联邦政府有数的和有限的权利以外，其他权利都属于州政府（宪法第十条补充条款）。但在最高法院的辩论会上，联邦政府的立场又变了：这个罚款不是普通意义上的税收，但我们在使用我们征税的权利。

为了应对法律上的条条框框，防范对方的攻击，联邦政府被迫走向通常意义上的自相矛盾。而保守派原告方为了赢得最高法院对PPACA的否决，避重就轻，基本不谈个人自由问题，只谈联邦政府超越权限，在跨州贸易条款上大做文章。这是律师为了胜诉，在法庭上避实就虚的充分表现。

法官问原告："那么面对4000多万没有医疗保险的美国人，联邦政府在解决他们的医疗付款问题时有什么合法的、不超越权限的办法吗？"原告回答，联邦政府可以大包大揽，通过增加税收而实现完全由

政府资助的全民医保，而这正是奥巴马的初衷！

奥巴马深知，如果他这样设计医改，相信市场原旨主义的保守派肯定会在国会极力反对。为了能使医改通过国会，奥巴马不得不与保守派妥协，仍然依靠私有医疗保险市场的运作实现全民医疗。又为了避免私有医疗保险公司的“逆向选择”问题（详见《哈佛经济学笔记2》第二章第八节《医疗保险中的“道德风险”和“逆向选择”问题》），奥巴马的医疗政策班子才不得不加上“每人必须有保险”的硬性规定。

谁知奥巴马与保守派的妥协竟成为他的医改法案违宪的根源！如果他不妥协，坚持由国家主持全民医疗，他的法案就不会违宪。但是那样的议案几乎不可能通过国会，也就根本不会成为法律。那么，4000多万没有医保的美国人仍然没有希望。“存在的就是合理的”，这句话听起来太悲观，可要想使“合理的就存在”，太难了。

4.第三天法庭辩论：奥巴马医改法案还能保留多少

首先，法官在职业生涯中表现出的意识形态是旁观者猜测判决结果的主要依据。其次，他们在法庭上的一言一行也被观察家用于推测最终判案结果。在审判新医改法案是否违宪的最高法庭上，法官的评论和提问带有明显的倾向性。在被告律师陈述理由的时候，保守派法官是主要提问者。在原告律师陈述理由的时候，自由派法官是主要提问者。

在最高法院的9位法官中，保守派与自由派势均力敌。法官肯尼迪的一票被认为是决定性的一票。他在1988年被里根总统任命为最高法院法官，但在20多年的判案经历中他有出乎意料的判决。在这个案件上，他说：“这个硬性规定会从根本上改变联邦政府与个人的关系。美国政府必须说明为什么这样的法律是合乎宪法的，摆事实讲道理的解释工作在美国政府。”这句话使自由派担心肯尼迪会站在保守派的立场，形成5:4的微弱多数，最终否决PPACA。

第三天辩论的主题是：如果每人必须买保险的要求被判决违宪，那么PPACA这个法案还能保留多少？法官埃琳娜·卡根和鲁恩·金斯伯格认为，保留一部分总比全盘否定要好。在2015年这个硬性规定实施以前，PPACA的其他部分已经开始实施，目前运作得不错。奥巴马总统在2009年任命的法官索尼娅·索托马约尔说，PPACA里除了这个硬性规定以外，还有其他削减成本的规定，而这些规定有可能让这个法律在经济

上可以持续。

原告方律师克莱蒙特要求完全推翻这个法律，给国会一个重新打鼓另开张的机会：“如果没有这个硬性规定，那么这个法律就只剩下一个空壳了。”保守派法官安东宁·斯卡利亚显示出支持的倾向。他说：“把一个人的心脏拿出去以后，这个人就不存在了。”

以唐纳德为代表的奥巴马政府选择了“赌一把”的高风险立场。他把这个硬性规定与PPACA中一些其他广受欢迎的特性捆绑在一起，让法官们在断案的时候不能轻易把这个硬性规定从PPACA中分解出来。唐纳德说，虽然这个法律即使没有这个硬性规定，也有存活的价值，但那些最受欢迎的部分——剔出保险公司逆向选择的动机，实现全民医疗保险——需要囊括那些年轻健康、目前没有医保的人，才能从经济上有所保证。

法官们进一步设想，如果没有这个硬性规定，国会在2010年会不会通过这个法律？也就是说，这个规定和这个法律的其他部分在多大程度上是一个有机的整体？法庭辩论是文字游戏和逻辑推理最集中、最极端的表现形式之一。

第三天法庭审理的最后1小时被安排用在辩论救济穷人的社会医保是否应该扩大覆盖面这个问题上。社会医保项目是在1965年开始的由联邦政府和州政府共同出资设立的医保项目，负责覆盖低收入人群的医疗保险。PPACA要求社会医保从2014年起在原有基础上再增加覆盖1600万较低收入人口。由此而新增加的成本在最初几年完全由联邦政府承担，然后联邦政府承担的部分逐渐减少，州政府承担的部分逐渐增加，但联邦政府仍然承担一大部分，州政府相对来说只承担一小部分。

这样看起来合情合理的成本分担构架却遭到26个州政府的集体反对。他们的理由是：联邦政府目前财政赤字太大，债务如山。冰冻三尺，非一日之寒。联邦政府正在努力开源节流，但仍然有变卦的可能；万一联邦政府哪一天不能履行诺言，1600万人的医疗成本就要完全落在州政府的肩上。州政府盘算，与其到那时有不可推卸的巨大责任，还不如现在就不接受PPACA的新规定。更何况支付现有低收入人群的医保成本已经使州政府不堪重负，即使联邦政府承担大部分的新增加成本，州政府也不想再扩大符合社会医保条件的低收入人群。

原告方律师团的一位律师说，如果无论有没有（长期慢性）病的人都有保险，如果再扩大穷人社会医疗的覆盖面，那么很多州都会像佛罗里达州一样入不敷出，增加几亿美元的债务。“这是强迫别人（州政府）购买别人不想要的产品（为更多的穷人提供医保），是典型的巧取豪夺。”法官埃琳娜·卡根当即反驳说，这个理论牵强附会，州政府是愿意让满足社会医保条件的人享有医保好处的。卡根是奥巴马总统在2010年任命的法官。在这之前，她是哈佛法学院院长，后被奥巴马总统任命为政府总检察长。因为她与奥巴马政府的关系，有人认为她在这个案件上有利益冲突，有要求她自动避嫌的呼声。

其实，救济穷人的社保项目在1965年启动后，不断增加覆盖的弱势人群，尤其是儿童的医疗保险，但从未遭到法律上的挑战。这次借着控告联邦政府“每人必须有保险”的硬性规定的机会，也成了反对PPACA的一项理由。

根据美国宪法，联邦政府不能命令州政府做什么、不做什么，但联邦政府有权利用财政激励手段促使州政府做一些事情，以达到联邦政府的宏观目的。例如，联邦政府要求州政府立法，提高最低喝酒年龄到21岁，否则就不发放维护高速公路的配套资金。1987年，这场联邦政府与州政府的斗争以联邦政府在最高法院胜诉而告终。这意味着，联邦政府有权利在决定如何使用自己的财政收入时设置条件和门槛。

现在26个州指责，联邦财政让州政府扩大社会医保的覆盖面是强迫行为。从法律上说，州政府可以选择完全退出社会医保项目，自己解决本州的穷人问题。但他们不愿意失去联邦政府通过社会医保为本州穷人提供的配套资金，所以不可能完全退出这个项目。同时他们又不愿意增加这个项目的覆盖面，于是就联合起来，集体控告联邦政府因强迫而越权。

美国宪法规定，国会（联邦政府）有权利决定财政收入的用途和用法。正是这个花费条款保证了联邦政府建立许多现代社会规则的权利，例如失业保险、保护残疾人法案、清洁空气法案、高等教育中禁止性别歧视的法规等等。如果最高法院同意原告的立场，那么以上这些法规都有可能被推翻。

原告方律师强调PPACA与其他法规之间的区别。他们说，联邦政

府在设计社会医保项目的时候，可以使用自己决定财政支出的权利，包括所有自己想要的条件和门槛，然后让州政府选择是否愿意参加这个项目。可现在的问题是，州政府早就选择了参加社会医保这个项目（20世纪60年代后期），联邦政府现在却要在半路上改变这个项目的规则。这种“先上钩，再变戏”的做法是PPACA与其他法案的本质区别。

最高法院的判决预计要到6月下旬才会揭晓。人们担心最坏的结果：如果法院宣布硬性规定违宪，那么PPACA所规定的医疗体系的经济命脉就不可持续。保险公司在不能根据身体状况逆向选择客户、对有疾病的人的入保价格不能超越联邦政府限制的上限同时又没有足够年轻健康的人买保险的情况下，会入不敷出。

在精英们喋喋不休、吹毛求疵地争辩的同时，普通民众的想法却相去甚远。抽样民意调查显示，很多人反对这个硬性规定，但是一半以上的人都欢迎PPACA的好处。大多数选民还不懂“没有不要钱的晚餐”——没有不付代价的好处。在奥巴马的医改法案中，保险交换平台、小公司可用医保花费抵税，让更多穷人享受国家医保，让家庭医疗保险，包括年龄较大的孩子（26岁以下）等规定仍然很受欢迎。问题是，没有这个硬性规定，谁为这些好处负担成本？选民意见的自相矛盾说明，普及性大众教育是多么迫在眉睫。

5.最高法院出人意料的判决

2012年6月28日美国最高法院对奥巴马医改法案的判决终于落下帷幕。

由于最高法院的9名大法官中有5名是由共和党总统任命，普遍被认为是保守派法官，而且代表美国联邦政府的首席律师唐纳德在法庭上辩护不力，人们猜测奥巴马政府胜算的可能性很小（关于奥巴马医改背景、动机和挑战，详见《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》）。

但天有不测风云，绝大部分在法庭上争执的法案议题，尤其是“人人必须有医疗保险”的核心条款，被最高法院出人意料地判决符合宪法。只有一小部分关于联邦政府利用财政补贴强迫州政府扩大穷人医保项目覆盖面的议题被最高法庭判决违宪。

即使最高法院的判决也充满不可思议、不完全顺理成章的成分，3月26日在第一天的法庭辩论会上，律师朗恩主张，因为目前还没有任何人因为这个法律有任何损失（因为没有医保而被罚款），所以法庭根本不应该受理这个案件。最高法院仍然继续审理并判决的本身就说明，这个罚款不是一种税收，因此法院不受反禁令法的限制。但是在法庭微弱多数（5:4）的判决中，法庭却认为这个罚款是一种税收，根据国会有权征税的宪法条款判决“人人必须有医保”符合宪法。

在法官中支持方和反对方势均力敌的情况下，首席大法官罗伯斯的立场至关重要。一方面，他同意保守派立场——联邦政府利用跨州贸易条款说明“人人必须有医保”的命令符合宪法是不成立的。这个条款只能限制人们不能做什么，但不能限制人们什么都不做。另一方面，罗伯斯与自由派法官站在一起，认为对没有医保的人的罚款是一种税收，因为国会有征税的权利，所以符合宪法。

他这样解释他的立场：因为最高法官是被政府任命的，不是被人民直接选举的，在一个宪法条款否定政府法律，另一个宪法条款肯定政府法律的情况下，最高法院应该选择最谨慎的、不颠覆国会法律的立场。这是他最崇拜的美国历史上有名的首席大法官约翰·马歇尔（1755—1835）的原则。马歇尔在1801年到1835年任最高法院首席大法官期间，对宪法中规定的联邦政府的权利做了扩张性解释，奠定了最高法院的实际权利，使最高法院有效地成为美国政坛三权分立中的一极。罗伯斯愿意遵循马歇尔的做法。

关于奥巴马医改法案历时两年多的争论和不确定性，就这样被首席大法官罗伯斯一锤子定音了。

第八节　美国的民主政治对美国内外政策到底有怎样的影响

1.美国共和党全国大会：**5**个中心思想

2012年8月28日到30日美国共和党代表大会连续3天在佛罗里达举行，推选罗姆尼为总统候选人。罗姆尼代表共和党与民主党总统奥巴马在11月初一决高低。

每4年一次的大型代表大会是一次向全国人民宣传党的主张和介绍总统候选人的契机，各大媒体在每晚黄金时间现场直播。共和党内重要人士、后起之秀，和罗姆尼本人在教会、社区、私募基金工作和任马萨诸塞州州长期间接触和帮助过的人都分别登台讲演，最后以罗姆尼本人接受共和党总统候选人为高潮作结。

所有讲演的中心思想无外乎以下几个方面：

第一，突出共和党与民主党在治国理念上的差别。共和党一贯倾向小政府，轻赋税；鼓励个人奋斗，充分发挥个人潜能，创造财富。小生意人和小企业被描述成兢兢业业、勤劳致富的代表，创造就业的主力军和美国经济的顶梁柱。在共和党人眼里，任何企业都是由小到大，没有新生，怎么能成熟呢？所以政府的作用不是重新分配财富，而是理清规章制度，打造创造财富的环境，不让烦琐的官僚程序成为创业创新的绊脚石。共和党指责民主党在“公平”的标签下，攻击成功人士、制造仇富心理、分裂美国人民，这不利于经济增长。

第二，含沙射影或针锋相对地批评奥巴马的经济政策，唤起人们不满现状、渴求变化的愿望。共和党代表在美国失业大军2300万的数据上大做文章，试图说明美国经济状况、人民生活水平不如4年以前，“人们感觉最有希望的时刻是奥巴马上台的第一天，以后就每况愈下了。”与此同时，他们再三讨好选民：你们勤劳智慧，你们的生活不应该这样。你们应该有更好的生活，现在就是你们重新选择领导人的机会。

第三，体现亲民思想。越是党内重要人士，地位越高，就越要显示出他们了解普通人的所思所想、辛劳焦急：“为了让孩子上学，你们做两份甚至三份工作；你们在夜深人静的时候为了付各种账单而一筹莫展。”“生活境况不如从前不是因为美国人民不好，而是因为领导人的政策不好。”每个讲演人都会有选择地讲点个人背景，以自己出身平凡为荣，说明美国是一个充满机会的国度：无论你的家庭背景、种族、肤色如何，只要你大胆创业、坚持不懈，就可以勤劳致富，实现美国梦。

第四，赞扬罗姆尼的品格，突出他可亲可敬的人性。曾经与罗姆尼工作的部下、被罗姆尼私募基金救助过的企业总裁、教会里的朋友，还有与罗姆尼朝夕相处47年的妻子都从不同侧面以亲身经历说明罗姆尼爱妻爱子、助人为乐、悲天悯人、坚韧不拔，敢于承担风险与责任，带领

他人共同解决问题的感召力和领导力。因为民主党一直把罗姆尼描绘为一心追求利润、不顾员工福祉的资本家，共和党大会有意强调罗姆尼的为人，直接回应民主党对罗姆尼人品的诋毁。

第五，重申美国追求自由民主的理念，树立信心面向未来。美国是个移民国家，凝聚美国人在一起的不是种族肤色，而是一种信念：重要的不是你从哪里来，而是要到哪里去——你怎样把握自己，掌握方向，努力进取，创造未来。这一点在奥巴马总统以前的讲演中也经常提及（详见本章奥巴马总统讲演部分）。这个主题不是共和党的专利，而是美国自我宣传的主要特色之一，是美国具有吸引力的重要原因。至于这种美国梦到底是现实还是神话，还是仅是口头禅的说辞，仁者见仁，智者见智。（著名实业家、慈善家、亿万富翁彼得森的观点被记录在《哈佛经济学笔记2》第164页《美国还有实现“美国梦”的土壤吗》）

围绕这些中心思想，十几名讲演者——包括罗姆尼本人——分别用自己的语言和经历言简意赅地论述。这些都是意料之中的，因为连续3个晚上的大型活动都是共和党委员会事前精心设计安排好的，基本没有随意发挥的余地。

这是一场表演，看谁的演技更好。但也不全是表演，这毕竟不是拍电影，毕竟是真人真事。要想表演得好，还必须有信念，必须相信共和党的治国理念。只有相信，你在大庭广众之下讲演才能底气十足。当然，要想整体效果好，还需要看谁上阵之前准备得好，谁平时积累得多，谁的功底更深厚。这是一种综合能力。

面对全国选民，要想说服他们，赢得选票，还必须晓之以理，动之以情，用最少的技术性语言、最少的数据说明最重要的问题。这里最重要的还不是技术功底，而是直觉和情商。

2.美国民主党代表大会

（**1**）回应共和党的种种指责

2012年9月4日到6日美国民主党代表大会在北卡罗来纳州举行，推选奥巴马为党的领袖连任总统4年。按照惯例，几十名讲演者分别在3个晚上依次上台，从方方面面赞扬奥巴马，试图说明为什么奥巴马是目前这个特殊阶段的特殊人才，为什么只有他才能带领全国人民走上正确的

道路，战胜各种挑战。

对于共和党大会上的种种指责，民主党均有相应回应。同样一瓶水，共和党（反对党）看的是半瓶子空，民主党（执政党）看的是半瓶子满。共和党指责民主党在建立一种依赖政府救济、好吃懒做的文化。民主党回应：我们要创造公平的税收制度，不能让任何人输在起跑线上。罗姆尼只为一小撮精英说话，而奥巴马为普通人说话，代表美国中产阶级的利益。

共和党强调2300万的失业大军（8%以上的失业率）。民主党强调失业率在2008年经济危机后的巨大进步。奥巴马入主白宫时正是金融危机愈演愈烈的时候，美国经济每个月损失75万个工作岗位；奥巴马力挽狂澜，连续29个月创造新就业，共450万个就业。

共和党认为，人们的生活水平不如4年前。奥巴马反问：恐怖主义头目本·拉登现在比4年前过得更好还是更坏？（奥巴马在2011年冒着巨大风险，下令让特种部队击毙拉登。）

讲演者中有一部分奥巴马政府的前内阁成员。他们历数奥巴马的政策业绩，并把这些政策放在2008年金融危机席卷美国、蔓延全球的大背景下，突出奥巴马财政刺激政策的力度和阻止经济自由落体式下滑的效果。奥巴马不仅整顿金融业、挽救汽车业，还通过了《病人保护和经济适用法案》，让5000万没有医疗保险的美国人进入医疗体系，同时采取措施控制整体医疗成本（详见《哈佛经济学笔记2》第二章《关于医疗体系的政治与经济》和本章第五节）。在外交方面，奥巴马结束伊拉克战争，让美国军队重返家园，与家人团聚；而罗姆尼完全没有外交经验，说话出尔反尔，不知所云。

这些政府官员不但观点清晰，而且语言强劲，对比鲜明。他们说，罗姆尼在外交方面的策略“如同他在私募基金工作时一样，外包给其他人，而这些人正是那些热衷战争的新保守派”。罗姆尼的工作方式就是私募基金的方式：只注重财务报表和利润，不把人当人。在奥巴马想方设法挽救就业的时候，罗姆尼却在想方设法为自己省税；奥巴马要增加出口，减少工作外流；罗姆尼却像私募基金一样在搞外包，让资本和就业流向海外。

上台讲演的普通人基本都是受惠于奥巴马政策的典型。他们以自己

的亲身经历说明这些政策如何改变了他们的生活。在美国汽车业濒临破产的关头，奥巴马顶住压力，承担风险，让整个行业起死回生，几十万人重新工作，重建家园。汽车业工会领导人利用台上的一席之地，强调工人团结起来讨价还价的力量。这与共和党强调的创业精神截然不同。

上台的普通人中还有从南美洲非法来美国的第二代年轻移民的代表。在美国既需要移民的勤劳和活力又不想让移民分享有限的社会保障的矛盾中，奥巴马决定让那些31岁以下、16岁之前随父母来美国、在美国居住5年以上没有证件的人（预计有170万）走出随时可能被遣返的阴影，允许他们有正式成为公民的途径。还有普通女性上台用实例称赞奥巴马使同工同酬正式成为法律，等等。

（**2**）前总统克林顿再展风骚

当然，讲演者中更多的还是民主党内的重量级人士。第一天晚上的压轴戏是第一夫人米歇尔的演讲。除了讲他们普通平凡、经济拮据的恋爱经历外，米歇尔着重讲奥巴马的品格：当总统不会构建你的品格，只会进一步揭示你的品格。她用从近距离观察到的事例说明奥巴马的勇气、信心、决心、乐观等品格。

第二天晚上的压轴戏是前总统克林顿（1992—2000在任）的演讲。克林顿热爱讲坛的情绪难以掩饰，讲演长达48分钟，比奥巴马在第三天的讲演还长10分钟。他要利用这个机会抨击共和党，揭示他们在上周共和党代表大会讲演中的错误，宣传民主党政策和理念的正确性。他还不忘提醒大家20世纪90年代中期，联邦财政在他任总统期间连续4年实现支出平衡，并在20世纪90年代末有财政盈余。

克林顿的讲演风格非常独特，他在大庭广众之下的讲演却时常显出两三个人私下里对话时的亲近。若不是听众的掌声和欢呼声经常打断他的讲话，你可能会忘了这是面对全国人民的讲演。克林顿让人觉得，他不是在做一个简短的形式上的表演，走一遍过场，而是在完整地叙述一件事情、推导一个结论。他像朋友一样轻松自如地与你对话，让你忘了他曾经是美国总统。克林顿热爱竞选的过程，热爱公开讲演，热爱总统的工作，溢于言表。难怪有人说，若不是美国宪法规定总统任期最多两届，他还会继续连任，“他还那么年轻，那么潇洒，那么有作为”。

克林顿说，所有的问题都是我们共同的责任，我们同舟共济，这是

为什么合作至关重要，而奥巴马就有合作精神。他幽默地说，奥巴马任命他竞选总统时的对手、克林顿的妻子希拉里为内阁成员就显示出他合作的能力和诚意。

克林顿深入浅出，让复杂的问题变得简单。在解释财政问题时，他说："有人问我，你为什么能连续4年让财政支出平衡？我的回答只有两个字：算术。共和党的算术加不起来，支大于出。共和党依靠的从上（精英）至下（百姓）的涓滴经济理论（只有富人先花钱，穷人才能有钱、才能花钱，所以经济政策的重点在于让富人有动力投资花钱）不符合实际。事实是只有发展壮大中产阶级，美国经济才能发展壮大。"

（**3**）奥巴马牧师般的呼唤

与克林顿相比，奥巴马在第三天的讲演更像一个牧师的讲演，谈政策少，目标多，精神更多。前一周共和党代表大会基本没有涉及政策措施，这周民主党代表大会上政策谈得也不多。当然，奥巴马也要列举自己的成就：美国能源更加独立，进口减少（奥巴马没说，这实际上是由于技术进步，页岩气被有经济规模地大量开采）；教育在进步——更多数学和科学老师被雇用，社区大学（重技能、轻研究的普及性大学）更受重视；把军队不需要的钱节省下来，用于教育医疗等国内建设。奥巴马恭维选民的力量，说他们是变革的推动力，他们对领导人的选择决定了这个国家的道路和前程。

奥巴马突出民主党与共和党政治理念的不同，对政府的作用和态度不同、对个人与社会关系的看法不同直接影响税收政策的不同。奥巴说："政府不能解决所有问题，但政府也不是所有问题的根源。我们同舟共济，共和党让你们单打独斗。""成功的标志不是你挣了多少钱，而是你改善了多少人的生活。"奥巴马与克林顿一样，不仅仅强调每个人的责任，更强调人与人之间的相互责任，强调"共同责任和共同富裕"。他说，没有群体意识的个人自由不值得追求。

"共和党要让这个国家走回头路，我们却要继续前行。虽然眼前困难重重，但前途是光明的。"怎样才能看到希望？奥巴马像牧师一样唤起人们的共鸣："我从一个生长在贫民区却拿到科技竞赛奖杯的女孩子身上看到希望，从截肢后重新走路，还骑自行车的退伍军人身上看到希望，从逆流而上在经济危机中不裁员的公司上看到希望。"

面对全国选民，无论共和党还是民主党代表大会都把11月6日的总统选举解释为选民对不同价值观和不同道路的选择机会。而现实没有那么黑白分明，还有无数深浅不一的灰色地带，还有大量的数据和信息待以分析解释，还有更细微的规律待以发掘阐述。古人所谓的“格物致知”只能在没有媒体的聚光灯、没有大庭广众的喧哗声的安静角落里学习体会。

3.总统辩论，唇枪舌剑

（**1**）第一场辩论：奥巴马相形逊色

黄金时间实况转播的公开辩论是最接近完全透明、形式上完全公平的平台。即便如此，那些竞争性极强、当仁不让、头脑相对简单、语言也因而简单明了的人仍然有优势；性情相对温和、思想复杂、语言也相对复杂、顾全大局的谦谦君子会处于下风。思想复杂的问题是语言容易冗长，不够清晰，而思想简单的优势正是清晰明了。

面对亿万选民，共和党总统候选人罗姆尼就占据了这个优势。他的语言和理念能让大街上的平民百姓听得懂、记得住、印象深刻。他争强好胜、不管不顾的性格让他在辩论台上比对手有更多自我解释的时间。“民主”在让亿万选民当家做主的同时，也让庸俗肤浅成为主流。2002年和2006年小布什能出人意料地分别战胜民主党候选人戈尔和凯利，合法地连任两届总统不能不说明民主的悲哀。

形式再公平，性格更重要

10月6日晚，罗姆尼和民主党现任总统奥巴马在著名记者吉姆·莱勒的主持下同台辩论。这是3场辩论中的第一场，内容主要集中在美国经济、社会保障和医疗问题上。辩论时间共90分钟，平均分为6个15分钟时段。每个时段由主持人提问，两位候选人轮流回答。

显然，后回答问题的候选人有优势，因此主持人让两位候选人轮流先回答，即6个问题中每人各有3次后回答问题的机会。在辩论的最后，每人有两分钟时间作结。因为只有一次机会，先后次序不可能完全公平，所以主持人采取抓阄的方式决定幸运者，谁赢了谁就后发言。

虽然辩论形式尽可能地公平，但还有一个很难控制的因素：在主持

人转到下一个问题前，说最后一句话的候选人有优势，他更有可能给观众留下较深的印象。正是在这一点上，罗姆尼表现得气势汹汹、不顾大局，为了自己在一个问题上能说最后一句话与主持人抢话，推延了下一个问题应有的时间。

罗姆尼的政治立场向中间靠拢

罗姆尼除了有形式上的优势，在内容上他开始偏离极右派立场，向中间靠拢。这使得民主党原来用于恫吓选民的主张——“罗姆尼走极端路线”——不再成立。民主党在这次辩论后必须有新的策略。

罗姆尼在担任马萨诸塞州州长期间（2003—2007）有不以意识形态画线、与民主党合作出台温和政策的经历。但在共和党总统候选人的海选中，他为了迎合党内保守派，在联邦医疗是否能支持妇女流产的问题（倾向保护生命而不是妇女权利）、移民政策（更注重法治，主张严厉打击非法移民）和减税（以刺激经济为名，侧重保护富人的经济利益）等主要问题上都走向极端。8月底当他顺利成为共和党总统候选人后，他开始在政策上向中间靠拢。在这次总统辩论会上，罗姆尼的这个趋势尤其明显，赢得了共和党中温和人士的称赞。他们说：“真正的罗姆尼终于出现了。”

民主党曾经把罗姆尼描绘为代表富人利益、为富人说话的政客。但在辩论会上，罗姆尼明确表示：如果他当总统，富人不会比现在少缴税。他解决财政赤字的办法是要通过减少甚至取缔那些富人常用来减税的政策漏洞来增加国税（包括房子按揭的利息部分、富人常用的为非盈利性组织捐款来减税等。关于美国税收政策，详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》）。罗姆尼保证不会增加中产阶级的税负。

罗姆尼反复强调要为中产阶级创造就业。他深知，这是他攻击奥巴马的利剑之一。奥巴马在创造就业方面的成绩欠佳，经济复苏疲软。罗姆尼以几十年在私营部门工作的经验与奥巴马一直在社区或政府、以法律为专业的工作背景相提并论，让选民选择谁更懂得如何创造就业。罗姆尼用数据说明奥巴马的失败：中产阶级的平均年收入在奥巴马在任期间降低了4300美元，与此同时汽油价格却翻了一番。

在医疗保险政策上，罗姆尼说他会在上任总统的第一天就废除2010

年通过国会的医改法案（其内容详见《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》和本章第五节）。民主党说，罗姆尼在马萨诸塞州实施的全民医疗是奥巴马医改法案的雏形。罗姆尼在辩论会上有效地为自己辩护：他仍然认为马萨诸塞州的医改方案是正确的，其他州应该效仿；他反对的是联邦政府大包大揽，统一制定政策，侵占了州政府的权利空间。各个州政府最了解自己的情况，应该为自己量身定做医改政策。这与共和党下放分散权力，维护州政府权力的理念一拍即合。罗姆尼也没有像民主党对他的描绘那样嫌贫爱富或有极端个人主义思想。他说："我们同样都是神的孩子，我们关爱那些老幼病残。"

在政府的作用上，共和党极右派更接近极端自由派，主张政府越小越好，最好让私有经济自顾自，政府完全不插手。与罗姆尼以往论调不同的是，他在这次辩论中公开承认法律法规的重要性：企业需要这些规定来规范自己的行为，知道怎样的行为是越轨行为，是触犯法律的。罗姆尼澄清，他所反对的是不清不楚、增加行政负担却又解决不了实际问题的法规。例如，新的金融法规《托德—弗兰克法案》中"符合质量标准的房屋按揭"就定义不清——什么叫符合标准？符合哪些标准？如果连定义都不清楚，就更不用说执行效果了。罗姆尼还说，他不会减少教育支出，"对大型石油公司900亿美元的税收补贴就应该用于雇用200万个教师"。

在党派分歧上，他说，我们必须要在合作的基础上处理各种问题，"这不是丧失原则地委曲求全，而是因为我们有共同的利益，我们是在共同的利益之上合作"。然后他历数自己在马萨诸塞州通过与民主党合作取得的各项成绩。

罗姆尼在两分钟的结束语中，有意突出他与民主党不同的治国理念，旗帜鲜明又冠冕堂皇地说："这次总统选举不是关于我个人的前途，而是关于这个国家的未来；这次选举是对这个国家到底应该走哪条路的选择。"实际上在具体政策中，两党的差别完全没有他描述的那么大，因为具体政策都是由总统任命的技术官僚（其中很多是学界精英）制定的。这些人会从多方面考虑，在灰色地带中权衡利弊、遣词造句，尽力找出"至中和"的方案。

奥巴马相形逊色

奥巴马因为在抓阄时输给罗姆尼，只能在罗姆尼之前做结束语。他的语气没有罗姆尼那么坚定，甚至还流露出一丝谦卑。他说：“在过去4年中我的工作可能没有那么完美无缺，但（如果能连任）我会像以前一样，不遗余力地为美国人民工作。”他怎么忘了，竞争都是残酷的呢？在众目睽睽的辩论会上，他居然承认自己工作中还有提高的余地。这更加反衬出罗姆尼的坚定不移和信心百倍。

奥巴马除了在形式上占劣势以外，在语言上也没有应有的锋利。在税收政策上，他没有反问罗姆尼：“你说要减少纳税人边际税率的20%，简单的算术怎么能证明你在减税的同时还能减少政府赤字？”在社会医保政策上，奥巴马没有反问罗姆尼：“你会怎样解决保险业中逆向选择的问题？那些没有保险却有疾病的人怎样才能看得起病？”

在任何竞争中，反应敏捷太重要了。在几秒内，如果你没能及时否定对方，你就输了，一切都太晚了。“事后诸葛亮”只能说明你根本就不是诸葛亮。虽然你比永远都不觉悟的人稍微好一些，但你不能成为高水平竞争中的一员。高水平的竞争经常在几秒内就见分晓了。你能应对什么水平的竞争，你就站在什么位置。

应该把有限的时间用于想方设法拿到新工作，还是用于把现有的工作做得更好？

在9月初的民主党全国代表大会上，马萨诸塞州现任民主党州长德瓦尔·帕特里克（2007年上任）指责他的前任罗姆尼：“他对得到这个工作（州长的位置）比做这个（州长的）工作更感兴趣。”虽然两党代表大会都是贬低别人、抬高自己的政治活动，但如果真像帕特里克说的这样，那么竞争任何工作都是表演，地地道道的一场秀。谁的演技更好，谁更想拿到这个职位，谁就更有可能获得这个职位。至于在得到这个职位后的工作表现如何，谁也不是“事前诸葛亮”，谁也想不了那么远，谁不是走一步说一步呢？如果历史中有规律供我们参考，那就是：竞选中的旦旦誓言与获得职位后的政策关联并不大。反正他已经合法地获得这个职位了，谁再说什么都晚了。

有人说，奥巴马在10月6日的辩论中没有往日的犀利是因为他从华盛顿赶到科罗拉多州丹佛市的时候，比辩论会开始的时间仅仅提前两小时到达，他可能不适应当地的高原气候而感觉疲劳。那他为什么不提前

一天到达，有时间适应环境充分准备呢？一种解释是：在野党的挑战者有时间全力以赴地准备，而现任总统太忙，完全没有分身术，只能在继续工作和准备答辩中取舍。奥巴马选择了前者。如果真是这样，奥巴马令人尊敬——他在真正地工作，而不是想方设法地保住自己的工作。遗憾的是，时间不能倒流。奥巴马已经无法挽回在黄金时间段相形逊色的表现了。

（**2**）第二场辩论：奥巴马由被动变主动

第二场总统辩论在10月16日纽约州一所大学举行，由观众轮流向两位候选人提问。奥巴马果然扭转了局面，不但对答如流，而且采取主动攻击对手的弱点，扭转了第一场辩论时的被动和弱势地位。当然，主动攻击也被看好罗姆尼的评论家认为是奥巴马迫不及待、忐忑不安的证据，他们说，罗姆尼更有正人君子坦坦荡荡的总统做派。

选民的提问内容无非是就业市场、能源政策等普通人最关心的问题。候选人的基本策略都是以不变应万变，把既定方针政策重述一遍。罗姆尼总会借机重申他振兴经济的五大办法：①更积极地开采国内资源，在2020年前实现能源独立，同时创造就业。②在公平竞争的条件下开拓新市场，实现自由贸易的好处。③继续投资于公立教育和科研，为21世纪培养人才。④加强财政纪律，减少财政赤字，使债务可持续。⑤倡导并帮助小企业发展，减少他们的行政束缚，让他们更容易雇用员工，进行扩大再生产。罗姆尼认为，小企业是美国经济的基础，是解决就业的重要途径。

事实上，这五点计划是任何人都可以接受的承诺，无论谁当选都会在不同程度上这样做。但是为了标新立异，奥巴马立即反驳说罗姆尼的五点计划归纳起来其实就是“一点计划”：帮助富人减税。

奥巴马指出罗姆尼许诺中的含混不清之处。罗姆尼要给所有纳税人减少边际税率的20%，同时通过减少富人常用的减税手段、税收政策上的漏洞（所谓的“税收支出”，例如房贷利息或给非盈利组织的捐款等都可用来减税，详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》）来实现减少赤字的目的，但罗姆尼并不明确到底哪些目前合法的税收支出或税收漏洞会被取缔。奥巴马说：“（如果罗姆尼当选）中产阶级只有在事后才会发现自己的利益受到损失。”奥巴马指

出，罗姆尼的“算术根本加不起来”。

罗姆尼反击的办法是根本不用数据和算术捍卫自己的立场，而是用自己25年的企业家经历和把2002年盐湖城奥林匹克运动会扭亏转盈的经历说明自己最有能力实现收支平衡。在税收政策上，奥巴马强调的是公平，他要让百万富翁所付的税率至少比他们的秘书的税率要高。罗姆尼注重的是经济增长和激励人们努力工作的税率机制。

其实两党政策的核心内容和立场早就众所周知了，候选人面对面公开辩论的看点更在于两人如何即兴发挥，如何敏捷地直接应对对手的“小话”指控，即随机应变的能力。奥巴马指责罗姆尼投资于把工作输送到中国的美国公司。罗姆尼反驳，那些都是退休金管理公司的决定，他个人对投资基金的投资选择没有任何影响。他反问奥巴马：“你看不看你的退休基金到底都投资了哪些公司？”奥巴马避实就虚，随即反应，“我的退休金没有你的那么大”，再次把罗姆尼描绘成不知普通人生活疾苦的“一小撮”百万富翁。这时主持人打断了他们的即兴对答，转入下一个话题。当罗姆尼要与主持人辩解，争取在一个问题上的最后话语权的时候，奥巴马顺势含沙射影地说：“我已经习惯被打断了。”他暗指罗姆尼在第一场辩论中气势汹汹地霸占更多的说话时间。

最后一位观众的问题是：“在竞选中，每人都会给对方抹黑。你认为哪一点最不符合事实？你可以利用这个机会澄清真相。”罗姆尼没有直说对方到底怎样形容他，只是用自己年轻时在法国传教等经历说明自己不是人们想象的典型资本家一样的冷血动物，而是有丰富的同情心、助人为乐。奥巴马澄清的是自己不像对方描绘的那样“想利用大政府解决一切问题”，而是对症下药，有分寸地把握政府的职能。

（**3**）第三场辩论：在相同中寻找差异

第三场总统辩论在10月22日晚在佛罗里达州的一所大学举行，集中辩论美国的外交政策。相对于前两场辩论，最后一场更集中地显示出两位候选人的相同点远远大于不同点。两人都认为，美国在世界上应该起不可或缺的领导作用；两人都赞同，美国的国际地位必须以国内经济实力为基础，进而重复前两场辩论中各自的观点。两人都同意，武力只有在万不得以的情况下才会使用。

虽然实质上两人的外交政策差不太多，但为了竞选，他们不得不标

新立异，努力显示与对方不同。罗姆尼的总体立场是，在最近两年中东发生了一系列政治变化，美国应该更充分地利用和引领事态的变化，鼓励这些国家向民主机制过渡，而奥巴马在这方面完全失败了，以致伊朗比4年前更接近核武器国家，中东一片混乱。罗姆尼把奥巴马在上任之初去中东各国的访问称为"道歉之旅"："这让其他国家觉得美国软弱，没有领导能力。"罗姆尼还说，奥巴马在任期间，美国的军舰和空军规模达到历史新低。

奥巴马反驳，军队的规模和数量不是判断标准，军队的能力才是标准，而且美国的军费开支比后10个国家的总和还要多。奥巴马还说，他在4年前竞选总统的时候就已经去以色列参观大屠杀纪念馆了，美国与以色列的关系无比坚固。

奥巴马对付罗姆尼的策略是指责他的外交政策摇摆不定，前后矛盾，不可信赖。罗姆尼的反应是："攻击我本人不是一个政策，我们现在谈论的是政策。"奥巴马强调在他的领导下，美国已经结束了伊拉克战争，并将在2014年结束阿富汗战争，把安全管理权完全交给阿富汗政府。奥巴马顺应民意，打算把结束战争省下的资源用在重建家园上。

罗姆尼在第二场辩论中曾经被观众提问："你与前任总统小布什有什么区别？"他深知美国民众在十多年伊拉克和阿富汗战争后的厌战情绪，所以明确表示他不想有第二个伊拉克或第二个阿富汗。他第一次表示，要支持奥巴马计划在2014年从阿富汗撤军的时间表。以前他一直反对有明确的撤军时间表，理由是这有可能让塔利班韬光养晦，准备在美国撤军后卷土重来。现在罗姆尼改变立场只能说是再次讨好选民的努力。在叙利亚问题上，罗姆尼没有明确说要参战，只表示要通过其他有效途径帮助反对派，阻止政府伤害平民。在结束语中，罗姆尼特意说明自己是多么热爱和平，试图在强硬外交和不参战中找到平衡。

第三场辩论的绝大部分时间都用在美国对中东政策和美国的世界地位上，只有最后15分钟是与中国相关的。主持人问罗姆尼："如果你（当选总统）宣布中国是汇率操作国，你是否会担心中美之间会发生新一轮贸易战？"罗姆尼强调，中国对美国的出口远远大于美国对中国的出口。言下之意是，贸易战对中国的伤害比对美国的伤害更大。奥巴马在中国问题上则炫耀自己在任期间把中国告上世贸组织的一系列案例。

在政治竞选中，英文里有一句玩世不恭的俗语："错误的坚定比正确的软弱要好。"也就是说，要想赢得竞选，不怕有错误观点，就怕显得不坚定、不强硬。这句话的意思令人悲观，更令人痛惜的是它总是能确切地描述现实，总统竞选也不例外。

总统候选人公开辩论、讨好选民的弊端是强化公众固有的意识形态或偏见。有限的辩论时间和不得不简短的语言只能留住最简化、最粗略的思想。例如，对中东国家变革的态度上，候选人相互攀比谁更支持民主进程；在对待以色列关系上，两人攀比谁的政策更能使与以色列的关系更坚固；在伊朗问题上，两人攀比谁能更强硬地制裁伊朗；在中国问题上，两人攀比谁能更有效地让中国遵守游戏规则等，而事实并非如此。无论谁入主白宫，绝大部分政策都会掌握在总统任命的技术官僚手中。几乎可以肯定，这些人都会谨慎地权衡意识形态（支持各国民主进程）与国家利益（消耗美国人力物力的实际意义）之间的关系，竭力在灰色地带中寻找权宜之计。

4.前总统候选人点评**2012**年总统大选

2012年11月1日，东北大学教授、前马萨诸塞州州长、前民主党总统候选人麦克·杜卡克斯再次来到哈佛大学，点评总统大选。这是他的惯例。他曾在2004年和2008年总统选举前夕来哈佛做同样的点评（详见《哈佛经济学笔记2》第153页）。他的讲演特点是没有讲稿，就像聊天一样，基本上是想到哪儿说到哪儿，都是他的所见所闻所想。

正因为不掩饰自己的性格特点，他的讲演显得格外朴实亲切。比如，在说到公共财政的时候，他顺口带出一句："我太太说我是世界上最抠门儿的人。"无论在做州长的时候，还是作为一个普通公民，他都奉行勤俭节约的方针。他问：为什么波士顿延长地铁4站地的花费是洛杉矶延长地铁8站地的两倍？他流露出对那些财务咨询顾问的意见不屑一顾。

谁不想少花钱多办事？但与众不同的是，他努力节省的是公共财政。有人问他："你去哈佛大学讲演在哪里停车？"他回答，只要地铁能到的地方，他绝不开车。他既然公开这样说，就说明他不以抠门儿为耻，反而为荣。

杜卡克斯如此从容自然或许与他的高龄和经历息息相关。1933年他

生于波士顿附近的一个希腊移民家庭，1960年从哈佛法学院毕业，随后连续4次被选为马萨诸塞州下议院议员。他分别两次任马萨诸塞州州长（1975～1979年和1983～1991年），是马萨诸塞州历史上任期最长的州长，20世纪80年代末被美国州长联合会评为“最有效的州长”。虽然他在1988年作为民主党总统候选人败给了老布什，但他作为老政治家忧国忧民、热爱竞选过程的热忱尤在。

他和前两次总统竞选点评一样，预计民主党会赢得总统席位，但承认罗姆尼是不可轻视的对手。“目前美国经济复苏疲软，这对在任总统不利；欧元危机对美国经济雪上加霜。”他承认，民主党相对于共和党更倾向于用政府的力量解决问题，“但有些问题政府不出手肯定不行”。例如“瘦身”的财政政策不可能扭转经济萎缩的局面。

在医疗领域，杜卡克斯坚持市场是失灵的。“杜鲁门总统（任期1945～1953年）、尼克松总统（任期1969～1974年）、克林顿总统（任期1993～2001年）都努力过，但直到奥巴马总统才真正全面地解决医疗市场的‘逆向选择’问题。”（任何私立保险公司都不愿意要身体已经有问题的人入保，详见《哈佛经济学笔记2》第二章《有关医疗体系的政治与经济》）。美国有大约5000万人没有医疗保险，另有5000万人的医疗保险非常不好用——很多病都不包括，可报销的上限太高等问题。“这1亿人中有90%都是工薪阶层，他们（在奥巴马通过医改以前）能怎么办呢？美国简直不像一个发达国家！”杜卡克斯意在启发听众思考，“为什么其他发达国家能够在医疗覆盖面、医疗成本、人口平均寿命等方面都做得比我们好？”杜卡克斯说，奥巴马在医改上的努力和方向是对的，他的问题仅仅是应该把向民众的解释工作做得更好。

杜卡克斯这天讲演的题目是“这次总统选举的重要性”。如果说他是有备而来的话，那么他准备的话题就是美国的对外政策。他的核心思想是美国不应该继续充当世界警察。“无论这样做有任何正当的理由，事实是我们负担不起。”他声明，他是多边主义者、国际主义者，但认为美国在国际事务中插手太多了。很多民主党人都有同样看法，例如，即将从华盛顿退休的马萨诸塞州议员弗兰克。民主党在每一届总统大选中都要抵挡“外交和国防软弱”的指责。

杜卡克斯说，美国没有必要有那么大的军费开支，不应该在自己基本没有战略利益的世界上任何角落参与争端的任何一方。“美国面临的

挑战是制造‘9·11’灾难的极端恐怖分子，更先进的武器对这个挑战没什么帮助。”

对中国沿海的领土争端，杜卡克斯认为，美国应该鼓励争议双方上国际法庭，因为国际法庭就是为解决类似争端而设置的。对中东问题，他说，各国情况太复杂，美国要尽量脱身，而不是深入其中。他承认，伊朗问题的确棘手，但问题之一是：“我们完全不了解那个国家，30多年来我们与伊朗根本没有外交关系。”他认为，只有先建立联系，才有可能真正谈判。在对外政策上，他主张，美国的重心应该在于帮助建立并支持国际组织和国际机制，增强国际组织的信誉，让国际组织发挥积极作用。

杜卡克斯多次情不自禁地流露出热爱竞选、热衷公共事务的情怀。他为两个上初中和高中的孙子分别在各自学校的竞选中获胜、当了学生会主席而骄傲。他坦承，他热爱竞选的过程——到千家万户敲门、嘘寒问暖、赢得人心的过程。他也会遇到意想不到的奇人逸事。这次他为马萨诸塞州竞选参议员的伊丽莎白·沃伦拉选票，当他试图说服一位白发苍苍、步履蹒跚的老太太的时候，这位老太太的反应却是：“你能不能让沃伦换个发型？”大家都被逗笑了。

他赞扬克林顿总统在民主党全国代表大会上的表现：“他是唯一一个能面对成千上万的观众，就像面对一个朋友私下里谈话一样亲切自如。”其实杜卡克斯何尝不是这样？只不过因为他在总统竞选中失败，而没有克林顿那样辉煌罢了。他不掩饰他是谁，他希望被了解。他时常会吐露几个希腊词语，还问听众中有没有希腊人。果然，有一位听众举起手。杜卡克斯就问他，如何用希腊的习惯用语更确切地表达他的意思。他有办法与听众建立关系、产生共鸣。

杜卡克斯怎么能讲得这么好？这么快与听众拉近距离？是因为见多识广和高龄吗？不完全是这样。会后一个观众说，他在20世纪80年代的时候，有一次在波士顿绿线地铁上认出了马萨诸塞州州长，他在读几页手稿，有意在记上面的内容，他问他：“你在准备什么？”杜卡克斯说，他正在去哈佛毕业典礼的路上，他在准备发言内容”。可见，炉火纯青的背后是辛勤的汗水和持之以恒的精神。

第九节　奥巴马：在全世界招揽人才，建造可持久的

美国经济

2013年1月21日中午华盛顿寒风凛凛，几乎所有在国会山广场上参加奥巴马第二任总统就职典礼的观众都用帽子、手套全副武装抵挡严寒。只有奥巴马没有任何装备，只穿一件笔挺的大衣在寒风中慷慨激昂地讲演15分钟。

与以往多次讲演一样，奥巴马对美国建国文件中所体现的精神表示尊敬和自豪，再次强调美国特色：把我们拧成一股绳的不是种族肤色、宗教信仰、姓氏宗亲，而是200多年前建立这个国家的《独立宣言》中所表达的思想——人生来平等，生来就有追求生活自由和幸福的权利。这个理想和信念成为奥巴马通篇讲演的指南针。他指出怎样的行动才能实现这样的理想。追求理想的本身是一个永不完结的长征，奥巴马就是在继续这个长征。他说，这个思想虽然是显而易见的，但却不能自然而然地实现，而是要靠人为的努力去实现它。

奥巴马回顾美国200多年的历史。在自由平等的理念上建立起来的国家不可能容忍一半人是自由人、另一半人是奴隶的状况。在美国内战之后（1861—1865），美国人重新振作、携手向前。“我们建立了横穿美国大陆的铁路公路、确保公平竞争的市场规则、保护老幼病残的社保体系。在这个过程中，我们从来没有放弃对中央集权的怀疑，从来没有误认为政府能够独立解决所有社会弊端。个人的主观能动性、创新创业、承担责任永远是我们品格中的一部分。”

然后奥巴马口气一转，强调集体主义精神的重要性。“我们也要与时俱进。新时代的新挑战需要我们集体行动，这样才能保证更充分的个人自由。没有一个人能培训我们需要的所有数学和理工科老师，没有一个人能修建所有公路、网络、实验室或创造所有的就业机会。我们必须团结起来，一起行动。”

奥巴马强调美国人不会被彻底打垮的韧性，表达对美国人的信心：只要美国人心往一处想、劲往一处使就可以战无不胜。“我们这一代美国人经历了各种危机，证明了我们有跌倒后再爬起来的能力。”“伊拉克战争已经结束，经济复苏正在开始。我们有年轻人、有动力、有干劲、有发明创造的天赋和接受风险的勇气，还有开放而多样化的大环境，我们有无尽的可能。我们完全能够战胜挑战，只要我们团结一致，同舟共

济。”

奥巴马然后转入他对贫富分化的一贯立场：美国的繁荣取决于日益扩大的中产阶级，少数人非常富有，绝大多数人勉强度日是不行的。奥巴马说，从贫困里长大的女孩要有和其他孩子一样的机会，只要美国人有努力、有决心和毅力就一定会有收获。

奥巴马表示要改革不合时宜的政府项目，改革税收政策，运用新科技让政府更加高效、更加实际、更好地营造让个人和企业实现自己潜能的环境。“只有这样，我们才能给那些建国先贤的信仰和精神赋予实际意义。”

奥巴马承认国家承担的医疗支出庞大、政府赤字严重，但是拒绝取缔这些老幼病残依赖的政府支出，否认这些社保使美国人懒惰、有依赖性、不自食其力的说法：“我们都会有衰老的一天，都有可能生病、残疾、失业，都有可能因为天灾人祸而无家可归。我们需要社会保障。正是因为有这些保障，我们才能更敢于承担风险，才能使这个国家生机盎然。”

奥巴马描述美国人肩负的责任和坚持的原则：“我们不但要对自己负责，还要对子孙后代负责。我们必须回应气候变暖和极端天气的挑战……保护森林、农田、水和其他天然资源。”奥巴马表达热爱和平、通过智慧和谈判解决分歧的愿望。“我们必须是那些穷人、病人、边缘人、因偏见而受迫害的人的希望，这不仅是因为我们慈悲为怀，还因为我们坚持我们的原则：宽容待人，给予机会，尊重人的尊严和追求正义。”“这意味着男女同工同酬，同性恋者和所有人一样在法律面前人人平等，所有孩子都被照顾、珍惜、爱护，远离危险。”

“诚实地落实建国先贤们的精神并不需要我们在每一件事上都高度一致，或者追求同样的幸福路径，但确实需要我们行动起来，让这些原则对每个美国人来说都是有意义的。”奥巴马说，他今天的宣誓是对神和国家宣誓忠诚，而不是对任何一个党派。他把自己放在一个普通公民的位置，让所有公民和他一样把理想付诸实践。“你和我作为这个国家的公民有权利和责任影响现在有争议的各种话题，有权利和责任把这个国家引上正确的道路——不仅仅通过我们的投票，还要通过我们的声音来捍卫我们禁得起考验的价值观。”最后奥巴马倡议，“让我们向着共同

的目标，通过共同的努力和热情来迎接历史的呼唤。”

第二天《纽约时报》专栏记者布鲁克斯发表文章，认为奥巴马就职讲演中的集体主义色彩太重，个人主义分量不够；在回顾美国历史的过程中有意节选了罗斯福新政等国家组织的集体行为，忽略了硅谷和华尔街等个人创造财富、使美国生机勃勃的私有经济部门。布鲁克斯再次流露出“中间偏右”、怀疑“大政府”的保守倾向，但他流畅、精辟的语言和微言大义、格物致知的思想品位令人仰慕。

第十节　打破一种均衡到达另一种均衡谈何容易

2013年2月12日晚黄金时间，奥巴马总统向国会山所有议员和全国人民做一年一度的国情报告。奥巴马永远为现实涂上积极乐观的色彩，拨开这层面纱，我们能体会出他焦急迫切的心情。正因为国会四分五裂，奥巴马才呼唤团结一致、同舟共济；正因为很多问题议而不决，奥巴马才号召行动起来，肩负起责任；正因为所有人都喜欢报喜不报忧，都喜欢听成绩，不喜欢谈问题，奥巴马必须从最积极的视角说明，为什么美国人有能力迎接挑战。

在听过奥巴马多次讲演后，这篇1小时的讲演还有什么新鲜的吗？从根本上说，没什么不同，危机永远与机遇并存，但具体的政策性建议每年不同。奥巴马的方向永远以道德为指针，奥巴马的语言永远像牧师一样触及人的心灵，奥巴马的态度永远诚恳、迫切。他说：“我们每天要问3个问题：如何吸引就业机会到美国？如何让美国人有足够的技能胜任这些工作？如何保证努力工作就会有好的生活？”这是所有国情报告的中心思想。在制造业、能源、公共设施、房屋建设、教育培训、吸纳人才的移民政策、贸易、外交和国防等方面，奥巴马的努力方向和以前都是一样的。

如果说总统讲演有一定的公式，那就是：形势比几年前大有好转，但也有美中不足，我们仍需齐心协力克服困难，我们有能力迎接挑战，创造更美好的未来。在这期间，我们要摆好政府的位置和发挥正确的作用，处理好与市场的关系，在不越位错位的情况下，利用各种手段促进经济发展。

今年的大好形势是：伊拉克战争结束，经济开始回暖，股市上升，

美国对进口能源的依赖在逐步减少。目前的美中不足是：就业市场仍有压力，劳动力供大于求。虽然公司利润高得前所未有，但美国人收入中间值十几年来停滞不前，中产阶级需要发展壮大。

还有一重危机迫在眉睫：2013年财政预算必须自动削减1万亿美元，国会人为制造的危机有可能停止联邦政府的正常运作。奥巴马的解决办法无非是在增收和减支之间搞平衡。在增收方面，他主张加大对富人的征税，亿万富翁的税率至少应该比他们的秘书的税率要高；同时减少税收政策上的漏洞和特殊减税条款（详见《哈佛经济学笔记》第109页《美国税收制度的弊端与改革前景》）。事实上，取消特殊减税条款困难重重，因为只要触及任何利益集团的利益，游说大军马上就会接踵而至。

在减支方面，奥巴马的办法主要是让政府“更聪明”。联邦政府对老年人的医疗保险必须有所节制，减少对医药公司的税收补贴，让富有的老人自己负担一部分医疗费用等；医疗费用不应该根据化验或治疗程序的多少制定，而应该根据治疗的效果和质量。（这句话从道理上说是对的，但落实起来就是另一码事了。详见《哈佛经济学笔记2》第二章《关于医疗体系的政治与经济》。）让政府“更聪明”的另一条思路是减少过时的或不必要的官僚审批程序，让政府运作更高效。这基本是讲演公式里的必备内容，年年都要说的话。

在具体政策建议中，奥巴马有些新想法。在俄亥俄州，政府刚刚建立一个工业创新研究所，意在把在全球化中落伍的地区转变为高科技中心。奥巴马请求国会批准再建设15个这样的中心，连成网络，确保下一个工业技术制造革命发生在美国。在鼓励新能源方面，因为一大部分美国国内新增加的能源都是在联邦政府的地皮上开采出来的，奥巴马建议，从这些公司的优惠税收政策中拿出一部分钱成立能源研究基金，专门用于提高能源使用效率，让风能、太阳能等新能源更加经济实惠，并且减少家庭和企业日常能源浪费。在教育方面，奥巴马计划与州政府合作，提供高质量的学前教育，因为很多家庭不能承担私立学前班的费用，而政府的任务是要让所有的孩子——无论家庭经济条件如何——都有同样的机会。

为了扩大中产阶级，减少贫困，奥巴马提出，要提高最低工资到每小时9美元。如果按最低工资全职工作，一年的收入是14500美元；如果

再有两个孩子，就会生活在贫困线以下。奥巴马从道义角度出发，认为这是错的，应该提高最低工资，还要让最低工资随通胀增长而增长。在贸易方面，奥巴马打算继续亚太合作的谈判，同时开展与欧盟跨大西洋的贸易和投资合作的谈判。政府会利用各种手段鼓励跨国公司把各种项目建在美国，在美国国内创新创业，雇用员工。

无论奥巴马的讲演如何完美，现实总是残酷的。经济学家对提高最低工资早就有所研究（详见《哈佛经济学笔记》第159页《公共财政领域里的前沿性研究》，提高最低工资的影响在第165页），他们担心公司会减少雇人的需求。哈佛经济学教授曼昆指出，按照奥巴马的逻辑，最低工资应该越高越好，为什么要停留在每小时9美元，而不是11美元或13美元呢？奥巴马和他的智囊团一定有其他考虑，但没有在讲演中直言不讳。《纽约时报》专栏记者布鲁克斯的评论就更尖刻了：无论奥巴马在国情报告中有什么建议，他没有资金或国会批准的预算做任何事情。一切都是枉然。换句话说，我们现在的生活状态本身——无论多么不完美——都是一种均衡。要想打破这种均衡到达另一种均衡谈何容易！

第五章　经济学的不确定性和局限性

萨金斯要回答以下3个问题：①政府应该对自己的债务违约吗？②中央政府应该营救深陷债务危机的地方政府吗？③货币联盟应该在财政联盟之前，还是之后？

第一节　2011年诺贝尔经济学奖获得者讲演

1.诺奖委员会不确切的颁奖理由

2011年12月8日，诺贝尔经济学奖奖得者在瑞典斯德哥尔摩大学发表获奖讲演。这一年的两位得主都是美国宏观经济学家，他们年龄相仿，经历类似，研究领域都包括货币政策与财政政策之间的关系及影响，但他们的研究方法和思路却迥然相异。萨金斯生于1943年，西莫斯生于1942年。1968年两人同时从哈佛大学获经济学博士学位，然后分别在美国各大常青藤大学任教。从2002年起，萨金斯驻留在纽约大学；从1999年起，西莫斯驻留在普林斯顿大学。

诺奖委员会把授予他们这项殊荣的理由概括为“他们在实证宏观经济研究中为澄清因果关系所做的贡献”。实际上，这句话更适合描述西莫斯的研究成果，与萨金斯的关系很小。萨金斯是倡导理性预期的经济理论的先锋之一。他的研究领域和贡献与1995年获诺奖的卢卡斯相似。他们的研究结论都成为以低通胀、稳定利率为基石的经济政策的理论依据，与重视就业率和总需求的凯恩斯主义经济学家相悖。这套理论在20世纪80年代的西方政经世界盛行一时，至今仍然是影响政策制定的主要思想之一。西莫斯的领域是用计量学建立复杂的动态模型，运用统计学理论和数据更好地区分因果关系，从而影响宏观经济政策。

两位经济学家的获奖讲演各半小时，信息浓度很大。讲演中有博大精深的一面，但也并非完美无缺。

2.萨金斯的获奖讲演：以史为鉴

萨金斯以“以前的美国，现在的欧洲”为题，回顾美国1780年到1840年的历史，试图从历史中汲取经验教训，为当今世界更好地做经济决

策。他要回答以下3个问题：①政府应该对自己的债务违约吗？②中央政府应该营救深陷债务危机的地方政府吗？③货币联盟应该在财政联盟之前，还是之后？

在美国独立战争之后，联邦政府面临严峻的经济挑战和政策选择。在解释这些选择之前，萨金斯用两页充满数学公式的PPT演示来描述债务的动态变化。他说，无论是民主党派经济学家，还是共和党派经济学家，所有经济学家都接受这些公式的含义。这些公式是不以政治立场和主观意愿为转移的客观规律。他还说，这次讲演中数学和文字的比例与他的日常工作中的比例完全不同。可以想象，他的日常工作充满了数学模型和推导证明。

PPT上的数学表达看上去很复杂，但其背后的含义却很直观：政府和任何其他个体一样受预算制约。虽然在整体上可以出现赤字，但在任何一个时刻的现金流必须充沛——一方面现金流入，另一方面现金支出。赤字的累积就是政府的债务，再加上这个政体成立之初沿袭下来的债务。这些债务的市场价值取决于市场对这个政府未来财政盈余（或赤字）数额的判断和投资者想要收益的利率（贴现值的计算）。

萨金斯猜测，美国第一任财长汉密尔顿[1755（或1757）—1804，1789年到1795年间任财长]和支持他的华盛顿总统的脑海里一定有这些公式，至少知道这些公式的含义。他们知道要想改变债务的市场价值只有两种办法：改变人们对今后财政盈余（可正可负，它等于税收减去支出，再减去为债务支付的利息）的预期和他们所需要的利率。

萨金斯再解释他的分析框架。这是典型的经济学思路——建立均衡体系模型，假设个体理性选择最优路径达到目的。在萨金斯要分析的问题中，理性个体是政府。萨金斯没时间进入任何复杂的数学模型，只是简单地说，在给定环境下，政府面对各种限制，在这个例子里有关的限制是预算限制；政府有不同的行为选择，其中一种选择可以最佳地达到目的。在这期间有信息流程的作用——谁在什么时间，知道什么？这个信息流程的时间表很重要，因为它直接影响到个体在任一时间的最优选择。用均衡模型推导的结果是今后财政盈余的概率分布和利息的概率分布。但是从萨金斯的结论来看，这些公式和分析框架并没有派上用场。他的理论框架与他的结论之间的关系至少在半小时的讲演中并不清晰。

历史非常值得回味。在200多年后的今天，我们理所当然地把美利坚合众国看作一个完整独立的国家，但是在18世纪后期，当13个殖民地从英政府独立出来之后，这些殖民地到底会成为一个松散的联合体，还是会成为一个紧密的国家，还是一个巨大的问号。美国国父之一杰斐逊（1743—1826）就认为自己首先是弗吉尼亚人，其次才是美国人。以他为首的人构成当时的共和党派，倾向于保护州政府权利。以汉密尔顿为首的人构成当时的联邦党派，倾向于中央集权。

1782—1783年建立的美国第一个宪法过于尊重13个州的权利，导致联邦政府势力微弱。例如，联邦政府不能直接集资，除非得到每一个州的许可；每个州各有各的贸易政策，联邦政府不能干涉。这时，政府从独立战争而累积下的总体债务大约占GDP的40%，其中2/3是州政府的，1/3是联邦政府的。而联邦政府的收入大约只有GDP的2%，无法承受沉重的债务，这使债券严重贬值。

财政危机孕育了政治危机和变革。1787年费城的宪法大会出台了第二个宪法，定义了美国联邦政府的职权范围和运作程序。1789年美国第一届联邦政府应运而生。华盛顿总统任命年仅32岁的汉密尔顿（或34岁，他的生卒年月一直有争议）为第一任财长。如此年轻的财长却有治国的雄才大略。他不仅为美国联邦政府奠定了坚实的财政基础，而且赢得了人心，使一大部分人支持联邦政府。

汉密尔顿决定全面营救州政府——由联邦政府直接出面，用联邦政府的信誉发债融资，填补所有州政府的债务。同时联邦政府上收所有贸易政策，尤其是进口关税由联邦政府全权掌握。这样，联邦政府就有了税收基础和偿还债务的能力。所以美国联邦政府的成立是财政联盟在先，货币联盟在后。按萨金斯对货币联盟的定义，真正的货币联盟直到内战（1861—1865）以后才出现。联邦政府营救州政府使那些手持州政府债券的债主毫无损失，而正是这些人成为联邦政府的坚定支持者。从未来集资的角度看，汉密尔顿为联邦政府赢得了财政信誉，使人们愿意购买联邦政府的债券。

接下来的问题是：联邦政府是否应该主持建设公共设施——建设铁路，开渠航运等大型公程？包括汉密尔顿在内的政治精英一致认为不应该。于是，州政府自发集资建设这些项目。19世纪30年代后期经济衰退，甚至进入萧条阶段。资本市场疲软，州政府无法借新债还旧债，资

金链断裂，不得不向联邦政府求救。

时过境迁，这次联邦政府选择见死不救。理由是，半世纪前的州政府债务主要来自独立战争——那是美国共同的事业，现在则不同。这样选择的后果是：①联邦政府在债主眼里的信誉低落。②州政府发现不能依靠联邦政府救助，相继修改各州自己的法律，要求州政府必须自律，保证收支平衡。

现在让我们设想，如果联邦政府当时的选择不同，历史会怎样改变？如果联邦政府决定第二次救助州政府，那么接下来就会有两个问题：①这是不是最后一次营救？如果还有下一次怎么办？一次又一次的救助会引发“道德风险”，州政府怎么会有动力修改各自的法律，在经济上严格自律？②为什么停止在州一级政府？如果市一级或县一级政府入不敷出，无以为继怎么办？

萨金斯归纳美国当时情况的4个特点：①各州政府的债券都有不同程度的严重贬值；②州政府各自为政，完全不协调财政政策；③各州也不协调货币政策；④联邦政府自己有大量债务。萨金斯这时幽默地问观众：“这些特点让你们联想到了什么？”

不言而喻，人们眼下关心的问题是愈演愈烈的欧元危机。目前的欧元区与19世纪的美国相比，前两点相同，后两点不同。欧元区有中央银行，有统一的货币政策，欧元区作为一个统一的个体还没有任何债务。

最后，萨金斯回到他在讲演伊始提出的3个问题。这些问题显然没有简单的答案，而是要在权衡利弊后，做“最不糟糕”的选择。政府在面临债务违约的压力时，要考虑违约的后果：如果违约，债券持有者受损；政府自身的信誉受损，这意味着政府以后融资会更加困难，利率会高得难以承受。违约的好处是，现在不需要急迫地“财政瘦身”——增加税收、减少开支。也就是说，可以继续在让债主受损的情况下，寅吃卯粮。

高层政府在决定是否救助地方政府的时候，既要考虑救助让债主皆大欢喜，盘活债券市场，保持政府在资本市场的信誉，也要考虑救助的“道德风险”——地方政府在被救助后容易放松警惕，在财务上不严格要求自己，有依赖中央政府的思想；而且现在不需要救助的地方政府可能会在财政上疏忽大意，以后重蹈覆辙，旧戏重演。地方政府当然清

楚：在接受救助的同时，他们也必须接受中央政府的制约，失去很多自主权；如果不愿意失去自由，最好趁早谨慎计划，自负盈亏。

在货币联盟与财政联盟的先后次序上，萨金斯不认为财政联盟必须以货币联盟为前提。时间有限，萨金斯以此作结。至于他的数学公式和模型推导是如何帮助他回答最初的问题的，我们还要在他的长篇著作中寻找答案。

3.西莫斯的获奖讲演：让数据说话

西莫斯的讲演以“用计量模型测量货币政策及其影响”为题，描述计量学为宏观经济理论和政策做贡献的思想史。西莫斯在讲演伊始就声明，他的PPT演示没有任何公式，但或许更加复杂、不易理解。这不是夸张，而是事实。经济学比自然科学复杂在很大程度上是因为因果关系非常不清晰。西莫斯要把模糊不清的因果关系在半小时内说清楚，谈何容易。

为理解他的讲演内容，一些讲演以外的经济思想史会对我们有所帮助。20世纪70年代美国进入高通胀、低增长阶段。经济学家为了理解这个现象和经济运作，采取了两种完全不同的研究渠道。一种是以西莫斯为代表的计量派经济学家，他们通过建立大型联立方程组，用计量学方法和大量数据，模拟宏观经济的运作。在设计模型的过程中，运用的经济理论和人为判断或假设越少越好，依赖数据说话的程度越多越好，即“让数据说话”——让数据告诉我们事实到底是怎样的。

另一种思路是以2004年诺贝尔奖获得者基德兰德和普雷斯科特为代表的“真实商业周期”学派。他们试图为宏观经济理论寻找微观基础。他们的思路是从经济理论出发，定性地思考导致经济周期的因素和规律，仅仅用少量的数据说明他们想要说明的问题。他们沿袭并发展了1995年获诺奖的卢卡斯的思想。

卢卡斯认为，仅仅从历史数据及其之间的关系中就预测一种经济政策的影响，这太天真了。在一篇1976年的论文里，他进一步说明为什么经济学家根据大型计量模型而提出的政策建议是完全不可靠的。这些模型输出的结论或者无足轻重，或者完全不可能回答经济学家要解决的问题。原因是这些计量模型中的系数随政策的变化而变化，不是独立的结构性系数。这就是著名的“卢卡斯批判”。在卢卡斯眼里，利用大量数据

的大型计量模型因为缺少动态经济理论而无足轻重。

西莫斯沿袭并发展的是前一派的思想。他从20世纪30年代的荷兰经济学家提卜根（1969年获第一届诺贝尔经济学奖）的一个项目开始讲起。提卜根想为宏观经济建立模型，通过数据和模型这个渠道来验证经济周期理论。他的思考方式是：政策制定者有想要实现的目标，就需要有实现这些目标的政策工具，工具的数目至少要与目标的数目一样多。为此，他建立联立方程组，但没有用数据同时检验整个方程组，而是一个方程一个方程地依次用数据验证。凯恩斯不喜欢这种复杂的数学途径，写文章批评这种思路。

但挪威经济学家哈韦尔莫（1911—1999，1989年获诺贝尔经济学奖）站在提卜根的一边，不但为他说话，而且发展了他的思路。哈韦尔莫是概率理论和计量学的奠基人之一。他设计了一套方法，同时解方程组。他认为，所有经济理论都应该用概率的形式来表述，因为没有绝对的、完全正确的经济理论。我们只能说，根据什么理论，怎样的结果更有可能发生。他曾经发表一篇长达118页的论文，论述如何用计量学同时解方程组。他这一篇论文就占了一整期的专业期刊《计量学》。后来，他发表了简洁版，主要描述解决这类问题的方法。

但在实际操作中，经济学家遇到了计算能力上的瓶颈，因为当时还没有计算机。凯恩斯理论意味着，经济中很多不确定因素导致了经济周期，所以很多变量都要包括在内。要真正模拟宏观经济的运作，所需要的模型要比哈韦尔莫的模型大得多，复杂得多。在计算能力不发达的情况下，这种浩大的计算工程令人望而生畏。

科尔基金对此做过很大贡献。这个组织的宗旨就是要建立经济理论与数据的桥梁。在几次辗转之后（1932年成立于科罗拉多州，1939年迁到芝加哥大学），科尔基金在1955年落户耶鲁大学。这个组织在20世纪50年代初年召集了一批年轻有为的宏观经济学家和统计学家（他们当中的很多人后来都成为诺奖获得者）。他们按照哈韦尔莫的思路设计大型模型，用大量数据估算几百个方程中的成千上万个系数。这个规模在计算机革命之前大到不可人为支持的程度。

于是模型设计者们不得不运用主观判断，减少一些他们认为不重要的方程和系数。因为人们对不同方程和系数的重要程度有不同理解，不

同的人对整个项目的认可程度不同。有人甚至否定整个项目的价值，认为这样计算出的结果完全不可靠，因为经济中的一些重要变量或关系在设计模型方程时就已经被假设出局了。

这时弗里德曼（1912—2006，1976年获诺奖）和他的合作者们在研究中发现，资金存量的变化与总收入的变化形影相随，而货币供给变化与总收入变化所呈现的时间规律意味着，货币供给导致了总收入的变化。这个规律在回归模型中表现为，过去和现在的货币供给量的变化解释了总收入的变化。弗里德曼由此引申，只要货币供给增长率不随意变化，基本保持一个常数，那么经济总体收入就会持续而稳定地增长，经济周期就会基本消失。弗里德曼因此而成为“货币主义”经济学的领头人。

凯恩斯主义经济学家们起初并没太注意货币的作用，后来他们承认货币政策的重要性，但自己建立的大型计量模型不能说明货币政策确切的作用。托宾（1918—2002，1981年获诺奖）发表论文，说明即使没有货币供给变化与收入变化的因果关系，弗里德曼发现的时间规律仍然可以发生。这说明弗里德曼推导的因果关系不一定成立。除托宾以外，另一位与弗里德曼唱反调的主要人物是马萨诸塞理工大学的弗兰科·莫迪利它尼（1918—2003，1985年获诺奖）。这些人在20世纪六七十年代各执一词，争论不休，谁也说服不了谁。

哈韦尔莫在建立大型联立方程组时，还有一个想法。他希望能通过减少一个方程或变量的办法来测试一些政策变量对整个经济运行的影响，还可以让政策制定者预测自己即将制定的政策的影响。这就使这类模型对政策制定者非常有用。但这里面有一个深刻的问题：政策变量，例如，税率、利率和货币供给，到底是任意变量（外生变量），还是有规律可循（政策制定者针对当时的经济形势对症下药，因此是内生变量）？这个问题的答案直接影响到不同的模型设置。政策变量在政策制定者看来，是应对特定经济形势的必然，是内生变量，有规律可循，可以设置政策行为公式。但在私营个体看来，这些就是随意变量。无论以弗里德曼为首的货币主义者，还是凯恩斯主义者，还是哈韦尔莫本人都认为，这些变量都是未知数，但不是随机变量，它们有自己的概率分布。

20世纪70年代的“理性预期革命”对通过建模来研究宏观经济有深刻

影响。理性预期意味着，在既定经济条件下，公众对宏观政策有一定的预期，而这样的预期又影响他们的行为，他们的行为再反作用于宏观经济，进而作用于政策制定者的政策。在这种视角下，政策变量是内生变量，政策制定很机械，只要设置一个公式即可。政策制定者的作用和经济顾问的作用微乎其微，仅仅局限于微调而已。如果理性预期假设成立，那么那些模拟宏观经济运作的大型计量模型根本就是徒劳无功地浪费时间。很多经济学家因此而远离宏观计量模型。

西莫斯的贡献在于，他坚持沿袭廷贝亨和哈韦尔莫的研究思路，用计量模型研究发现，绝大部分政策工具（税率、利率、货币供给等）都是应对特定经济形势的系统决策，只有很小一部分是随机的。也就是说，政策变量有一个概率分布。我们可以说，在给定经济形势下，政策变量更有可能是怎样的。这样的认识给原本模拟宏观经济的大型方程组带来很多计算上的不便。直到经济学家从物理学输入一种新方法，才能从技术上在大型方程组里处理这样的变量。西莫斯发表论文，利用货币供给和货币需求的联立方程组，再次解释货币与收入的关系，使其顺理成章。

因为时间限制，西莫斯把批判这种研究思路的6页PPT都跳过去了，直接进入结论。他感叹，在理性预期革命之后，学术研究的兴趣点很快就脱离了以概率分布为渠道的政策研究方式。现在仍然有人不愿意给这个经济学分支应有的尊重。他倡议，要保持继续研究这个领域的势头。他隐含着对在经济学领域中追求时尚的批判（有关经济学中的时尚变迁在国际金融领域中的表现，详见《哈佛经济学笔记2》第3页《国际金融中的“新时尚”》）。

第二节　2012年经济学诺奖浅析：市场机制设计理论与实践

1.两名微观经济学家获奖

2012年的诺贝尔经济学奖避开目前宏观经济治理中争议最大的问题（读者可以从本章《萨默斯辩论泰勒：财政刺激政策能否帮助经济复苏？》中略见一斑），而颁发给两名微观经济学家：哈佛经济学教授罗斯（2012年1月离开哈佛，即将加入斯坦福大学）和加州大学洛杉矶分

校的退休教授沙普利。他们因为在博弈论和市场机制设计理论和实践中的重要贡献而分享120万美元的奖金。

博弈论是20世纪40年代初由冯·诺伊曼（1903—1957，匈牙利出生的美国经济学家）和奥斯卡·摩根斯特恩（1902—1977，德国出生的美国经济学家）创建的在数学和经济学之间的一个交叉领域；市场机制设计又是广义博弈论中的一个分支。博弈论是研究在有游戏规则的情况下，玩游戏的人应该采取怎样的策略才能使自己的利益最大化。而机制设计研究的内容正好相反：怎样设计游戏规则才能使整个系统最优化。这里的“最优化”在不同情境下有不同标准，这些标准或目的在术语里被称为“社会选择原则”。有时最公平是目的，有时最高效是目的，有时社会效益或政府集资最多是目的，还可能是更具体的目的。一般来说，经济学家最感兴趣的问题是如何最高效地分配有限的资源。

2.什么是机制设计

什么是“机制设计”？简单地说，好的机制设计是根治“上有政策、下有对策”的一剂良药。让我们从一个具体例子中来理解机制设计到底是怎么回事。

当一个政府要把波段拍卖给通信公司的时候，政府应该怎样设计拍卖规则才能把有限的公共资源卖给“最需要”波段的公司？这里“最需要”的公司是指在这个公司眼里波段的价值最高。

怎样才能找到这个公司呢？比如说，有5个公司都想得到这个资源。如果政府征求他们的意见：“你们各自认为这个波段有多少价值？”那么每个公司都会说这个波段对他们有多么重要，价值多么高。对他们来说，报价越高越好，因为价值越高就越说明他们越需要波段。政府无法区分谁真正最需要波段。

如果政府搞拍卖，把波段卖给出价最高的公司，赢得拍卖的公司付他自己出的价钱，那么公司在竞价的时候就会有所保留。保守的公司会按照自己认为的波段真正价值的1/2出价（打出1/2的富余）；大胆一些的公司可能会按照自己认为的价值的2/3（打出1/3的富余）或者3/4出价（打出1/4的富余）。你留出的富余越多，你赢得拍卖的可能性越小。当然如果你赢了，你留出的富余越多，你的利润空间会越大。每个竞价公司都要做同样的权衡。

对政府来说，每个公司对波段的真实价值判断是个未知数，而每个公司的出价是他们自己认为的波段价值与（1减去打出富余的比例）的乘积。最后赢得拍卖的公司可能是最大胆的公司，而不是对这个公司来说波段价值最高的公司。

那么政府怎样做才能找出最需要波段的公司呢？1996年获诺奖的威廉·维克里（1914—1996，在美国学习和生活的加拿大籍经济学家）解决了这个问题。他让出价最高的公司赢得拍卖，但按照竞价时第二高的出价付钱，而且政府不会因此而损失收入。这个结论看起来令人惊讶，但严格的数学证明可以揭开面纱，揭示潜在的真谛。其实思考片刻后也能想通：按第二高出价付钱的拍卖机制会使所有参加竞价的公司更加大胆地出价。事实上，在这个拍卖机制里，最佳的理性选择就是在出价时完全不打出富余，按照你认为的真实价值出价。一个简单的操作上的调整基本上解决了动机问题。

机制设计者站在社会的角度首先思考：我们要达到怎样的目的，看到怎样的结果？然后逆向思考：怎样的游戏规则可以在均衡条件下实现这样的目标？这里的所谓“均衡条件”是指，如果每个参加游戏的人都理性地采取使自己利益最大化的策略，那么游戏的结果就会达到事先预想的目的。这与其他经济学模型不同。其他经济学模型都是从现实中抽象出来，省略了很多细节的结果，而在机制设计中，设计者可以完全控制整个过程。

游戏结果是在事先可预见、在事后可检验的。这是2007年诺奖获得者、哈佛经济学教授埃里克·马斯金（1950年出生的美国经济学家）为什么觉得这个领域比其他经济学分支更有意思的部分原因。他的研究领域与罗斯的比较接近。他说：“在日常生活中，买卖交换无处不在，即使你不想成为罗斯那样的设计机制工程师，你也应该理解不同的可能交换形式及其影响和后果。”

如果游戏规则制定得好，竞价者的理性选择就是诚实地暴露你的价值，而不是“上有政策、下有对策”地对付。特定的环境和机制可以让诚实本分成为最佳理性选择，而不是投机取巧地经营，这就是好的机制。

3.罗斯：设计机制的工程师

与埃里克·马斯金不同的是，罗斯把理论上的突破像工程师一样运用到实践中。虽然60岁的罗斯已经在2012年1月离开哈佛，但他的大部分实践工作是在美国剑桥展开的。他被认为是第45位现在或以前曾获诺奖的哈佛教授。他的本科和博士毕业论文（分别在1971年和1974年从哥伦比亚和斯坦福大学获得）都是应用数学的一个分支：运营研究。在伊利诺伊大学任教6年后，他于1982年到匹兹堡大学成为讲座教授，在实验经济学里小有名气。1998年他被哈佛经济系和商学院共同聘请来到剑桥。

正是在1998年他开始重新设计美国医生找工作时的搭配体系。实习医生在实习期满，即将进入正式工作市场的一年非常焦急，他们要在这一年很早的时候就决定下一年的去处。当接到一个工作合同的时候，他必须很快决定是否接受。如果他拒绝，那么医院会把工作给下一个合格的实习毕业医生。如果他接受，他不知道在以后的时间里是否会有更好的工作合同。这些实习毕业生要在保住有工作的稳定性和今后可能有更好的工作的不确定性中选择。如果夫妻两人都是医生，同在一个工作市场，那么他们面临的不确定性就更大了。罗斯设计的搭配机制使这个市场更合理、更高效，还可以帮助实现夫妻同在一个城市工作生活的愿望。

在剑桥期间，罗斯为波士顿、纽约、芝加哥和伦敦等城市的公立学校重新设计招生程序。波士顿以前的问题是，如果学生不被第一志愿学校录取，第二和第三志愿学校很可能已经满了。家长的理性选择是保守地填写第一志愿，增加被第一志愿录取的可能性。罗斯重新设计招生程序，使家长不必再有这样的顾虑。诚实地填写自己的愿望对他们来说就是最佳选择。而且罗斯的机制还让所有地区、所有家境的学生都有同等的选择机会。虽然想上好学校的学生仍然远远大于好学校能提供的位子，但罗斯毕竟使这个机制更高效、更公平了。

近几年罗斯还设计了新英格兰地区肾交换项目。每个人都有两个肾，正常人其实可以依靠一个肾生活。这就有了捐献肾的可能，有可能使晚期肾衰竭的人起死回生。但愿意捐献肾的人可能因为血型等原因与需要肾的亲属不匹配，可能需要多重交换才能找到多方愿意接受的交换。可以交换的区域越大，找到匹配的可能性就越大。罗斯领导建立全国性数据库，把所有愿意捐肾的人和需要肾的人的有关信息全部输入，增加成功搭配的可能性。

比成功搭配更严重的挑战是，肾需求远远大于肾供给。现在全美国大约有9万人需要换肾，而供给严重不足。一般来说，调整供需平衡的主要市场手段是价格调整，但是因为人们厌恶“买卖肾”等剥削穷人的行为出现，很多州立法不允许买卖人的器官。罗斯专门写文章解释人们的价值观和道德判断如何限制了市场发展。在没有价格信号的情况下，供需不平衡很难在短时间内有根本改变。罗斯只能在现有条件下，通过好的机制设计让尽可能多的病人找到适合的肾捐献者。

与罗斯分享诺奖的是现龄89岁的埃德·沙普利。沙普利在20世纪五六十年代对博弈论有重要理论贡献。虽然他获得的诺奖是经济学奖，但他更认为自己是数学家。1943年在哈佛大学读本科的沙普利应征参加“二战”，转战中国成都。他因破获苏联气象密码而获勋章。“二战”之后，他返回哈佛于1948年从数学系毕业，1953年从普林斯顿大学获博士学位，然后在位于加州的智库兰德公司工作27年。他于1981年去加州大学洛杉矶分校任教授，直至退休。他想解决的问题可以从一个简单的例子略见一斑。假设有10个男人和10个女人，他们怎样搭配才能使整个婚姻市场处于平衡状态，即没有任何一对男女愿意脱离各自已有的两性关系而一起私奔？沙普利在理论上的突破为像罗斯一样的后继学者在更广阔范围的实践奠定了基础。

罗斯在采访中除了表示惊讶与荣幸以外，还表示对前辈沙普利的尊重，认为沙普利的贡献早就值得获奖了。罗斯还说，他希望“生活很快恢复正常”。可以想象他指的“正常状态”是不被媒体关注，可以潜心做研究时的平静。

第三节　博弈论专家鲁本斯登对经济学博士生的建议

2011年10月28日在纽约大学研究生组织的活动中，著名以色列经济学家鲁本斯登与经济学博士生有一段非常有趣且意义深远的对话，值得分享。

鲁本斯登是特拉维夫大学经济学教授，在纽约大学兼职，主讲博弈论。他1951年生于耶路撒冷，1972年入希伯来大学主修数学和经济学，并在这两个领域里获硕士学位，1979年获经济学博士学位。他在博弈论方面贡献突出，包括以他的名字命名的讨价还价理论中的完全均衡。他与马丁·奥斯本合著的博弈论教科书《博弈论课程》成为被引用最多的

教科书之一，广受欢迎。

鲁本斯登的这段对话都是关于写毕业论文、找工作等博士生最感兴趣的话题。他的回答清新脱俗、大胆开放，而且富有强烈的社会责任感。详述如下。

问：我急死了，博士论文到现在还没有任何主意。我该怎么办呢？

答：我先说说你不该做什么吧。不要过多地参加系里组织的、你自己领域里的研讨会。否则，你只会在已有的文献上增加一点儿自己的评论，而那些已有文献的绝大部分也是一些人对他们以前的文献的评论，而以前的文献又是对更早的文献的评论，而那些文献本身就是一些无关紧要的评头论足。

如果你想有一个真正好的论文思想，就看看你生活的世界吧，或者旁听一些与你的领域完全不同的课程。我的一些论文思想就是我在旁听法学院课程时想起的，例如，我在1979年发表的有关主人—代理问题的论文。

问：我试着在家里的办公室、系里的办公室、图书馆里思考，但无论在哪里思考，我都找不到灵感。我应该去哪里才能找到真正的灵感，而不让那些庞杂烦琐，其实又微不足道的电子邮件消磨我的时间呢？

答：咖啡馆是个好地方，到处都有，随便进，而且一些咖啡馆还允许免费添加第二杯或第三杯咖啡。

比咖啡馆更好的地方是以色列军队。义务为以色列军队服兵役几周后，你就会发现，你与世隔绝，一天24小时都可以用来思考，没有任何打扰，而且军队伙食非常好，你不用为任何事操心。这是创新思考的绝佳环境。我在1982年发表的关于讨价还价理论的论文就是这样写出来的。

问：找工作面试的时候，你建议我怎样穿衣服？

答：我当然是回答这个问题最好的人选。我从不为任何讲课而穿西服、打领带。我觉得面试穿T-shirt和牛仔裤就是最佳策略。为什么呢？

如果你是一个非常优秀的学生，任何大学如果因为你穿着随便而不雇用你，那么这样的大学根本就不配拥有你这样优秀的人才。如果你是一个人云亦云的凡人，那么有很多和你一样的候选人在等着面试，穿着随便至少让你与众不同，吸引眼球，让雇人的一方思考你的价值。

问：我的论文已经有30页了。我知道里面有些部分我重复了几次，有些证明没有必要那么长。对有些问题，我增加了对复杂情景的分析。可是我的博导仍然认为，我的这些内容还不够做一个脚注。我的论文到底应该有多长？

答：如果你没什么有价值的思想，那么你至少应该写60页，而且单行排版。反正也没人会读你的论文，你就让你的论文看起来像专业杂志里发表的论文一样长，至少有个可能会发表的架势。

如果你真的有突破性思想，那么你就把论文控制在15页以内，双行排版。我还没见过任何经济论文不能把有价值的东西在15页以内表达得清晰完整。你的论文也是一样。

不错，经济论文都很长，几乎所有的论文都非常枯燥乏味。谁能在读了50页的计量学论文之后还能保持神经正常呢？所以写短论文就是对世界的贡献——仅仅描述新的思想，不用重复旧的东西，确保你的证明和推理简洁得不能再简洁，而且语言尽量优雅。

问：我的论文刚刚被专业期刊退回来。我该怎么办？

答：我有很多类似经验，很理解你现在的心情，所以有三点建议。①不要读评委的意见，那些意见只能使你更加失望气馁。②我的指导思想是：没有经历过退稿的论文不应该被发表。请注意：这并不等于说，所有被退稿的论文都应该被发表。③如果评委意见真的很愚蠢，那么请你效仿我，把那些愚蠢的退稿理由放在个人网页上，公之于众。

问：现在是成为经济学家的好时候吗？

答：正是。经济学从来没有像现在这样糟糕。这对全人类来说是不幸的，但对你个人来说是非常幸运的。这意味着你更有可能做出更大的贡献。

问：你对经济学博士生到底有没有严肃认真的建议？

答：我以上所说的每一件事都是严肃认真的。最后让我再加上一条。

记住：你是地球上最有特权的人之一。这个社会给了你如此美好的机会，你可以做任何你想做的事，而且以你的方式做这些事——思考任何问题，自由发表任何看法，还会有不错的经济回报。这些特权不是你天生就应该有的，不是白来的。能有这样好的机会，我们非常、非常地幸运。我们欠这个社会的，我们应该真正回报这个社会。

第四节 “占领哈佛”：“占领华尔街”运动进入曼昆讲堂

2011年11月2日，大约70名学生在曼昆讲授的“经济学原理”（课程序号是Ec10）开课15分钟以后集体走出教室，抗议曼昆的教学和教科书中的右派倾向。他们在给曼昆的公开信中，指责曼昆在基础经济学课程中隐含偏见，以及这些偏见对学生、哈佛大学和整个社会的负面影响。这封公开信的观点犀利、语气坚定，显示了十八九岁的本科生比较成熟的思想和相对广阔的视野。任何教授的课程都是自成体系、融会贯通的。只有跳出这个教授的思维框架，才可能有批判性的见解。哈佛大学的学生做到了这一点。

抗议的学生在公开信中说：“作为选择经济学原理课程的本科生，我们希望能学到经济学理论的广阔根基，而这些广阔根基可以支持我们今后在多种知识领域中深造——无论是经济学、政治学，还是环境科学与公共政策。但是我们发现这门课仅仅用一种特殊的、狭隘的视野来看待经济学。这种狭隘的视野只会使我们今天这个社会中经济不平等、运作低效的体系得以延续。”这些学生认为，曼昆课程中隐含的偏见加剧了美国经济中的不平等；正确的经济学入门课程应该包括对不同经济体系的利弊有鉴别的讨论，而这方面正是曼昆课程的失败。例如，既然没有理由证明亚当·斯密的经济学理论比凯恩斯的理论更加根本，也就不应该把斯密的理论作为最根本的理论向学生介绍。

哈佛学生知道自己肩负的责任和在未来世界中即将扮演的角色。他

们说，“哈佛大学毕业生在世界各个角落的金融领域和公共政策领域都起重要作用。如果哈佛大学不能为自己的学生对经济学提供广阔的、有鉴别的理解，那么这些毕业生今后有可能不但不能为世界金融领域做贡献，反而会使这个领域更加糟糕。过去5年的经济动荡足以证明这一切。”公开信中的语气相当强硬，“我们今天从教室出走是对你（曼昆教授）不全面介绍经济学理论的抗议。我们还要表示对抗议美国经济中非正义成分的运动的支持。我们的出走是全球‘占领华尔街’运动的一部分。曼昆教授，我们要求你认真对待我们所关心的问题。”

应该说明的是，参加抗议的学生人数小于整个课堂人数的10%，但有一定影响。哈佛学生报纸很快报道了这个消息。这个抗议成为“占领哈佛”运动的导火索。有学生把11月2日晚“占领哈佛”运动的4分钟录像放到了互联网上，录下了学生在校园中心连续喊口号、驻扎帐篷的情景。

也有哈佛学生在学生主办的杂志《哈佛政治评论》发表评论员文章，反对学生抗议活动，肯定曼昆教授的课程。这篇文章的题目是《为Ec10辩护》。作者认为抗议公开信中缺少论据，没有具体说明曼昆的偏见到底是什么。他怀疑，抗议学生仅仅凭曼昆的个人简历——曾经服务于共和党小布什政府，而且现在是共和党总统候选人Mitt Romney的经济顾问——就认为他的课有成见和偏见。《金融时报》在11月6日的第四版也报道了哈佛学生的抗议活动，但没有评论。

几天后，哈佛校方决定关闭校园多个入口，只在东南西北四个方向各留一个有警察把守的门，凭哈佛证件出入。完全开放的校园突然变成了只有少数人出入的权利。学生原本支持保护社会上99%的人的利益，孤立最上层的1%，而现在却成了有特权的少数人，大多数普通人不能进入校园声援他们。有学生在学生报纸上指责校方这个“狡猾”的决定，并罗列多项“罪状”，要求校方公开哈佛管理公司（其背景及职能详见《哈佛经济学笔记2》第201到207页）的各种投资，善待从哈佛退休以清洁工为代表的后勤人员，等等。

宽容对待异见，理性分辨是非

对这次抗议，曼昆个人的态度显得宽厚得体。他表示，虽然他不同意学生的主张，但他非常尊重学生的选择及其社会关怀。“以前哈佛的

学生显得过于自顾自，每个人都忙着为自己的前程打算。这次抗议说明学生在思考一些广阔的社会问题，这是对的。‘占领华尔街’运动引发人们重新思考这些重要的社会问题。从这个意义上说，这个运动是好事。”

有记者问：“这些抗议学生是否会受到任何惩罚？”曼昆笑着回答：“不会。只是他们（因为出走）缺了一堂课，而这堂课正好是讲收入不平等这个问题的。考试会覆盖所有课堂内容，所以这些学生可能要借别的同学的笔记补课了。”

曼昆被学生认为是主流经济学派的代表人物并不奇怪。他写的两本经济学教科书风靡一时（第一本详见《哈佛经济学笔记》第17页《撰写教科书》）。美国各大高校的主流经济学课程基本都使用他的教科书。他说，美国常青藤院校的经济学原理课程与他教的Ec10没有什么区别。

曼昆坚持，他教的经济学入门课程没有任何政治动机和目的。这句话应该说是符合事实的（详见第一本《哈佛经济学笔记》第一章《曼昆与经济学原理》）。在经济学原理课中，曼昆对左右两派的主张给予公平公正的介绍（详见第一本《哈佛经济学笔记》第21到24页，包括《市场的成功与失灵》《收入分配与公共政策》和《国际贸易与全球化》）。他让学生自己决定哪一派的主张更有道理。

很多经济学家是很好的分析员，能把各方面的利弊关系分析得头头是道。他们常用的关联词语是“On the one hand（从一方面说）……On the other hand（从另一方面说）”。后半句话的意思总会否定前半句话的意思，令听众不清楚这位经济学家到底支持前半句话的观点，还是后半句话的观点。当约翰逊是美国总统的时候（1963—1969），他命令手下给他聘任“一只手的经济顾问”，不要让他猜这位经济学家到底主张什么。

按这个标准，曼昆是个典型的“两只手的经济学家”，但这并不等于他没有主见。他在税收政策和财政政策上有明显的倾向性，否则他也不会成为现在（2011—2012）共和党总统候选人罗姆尼的经济政策顾问，更不会在2003年到2005年间任小布什总统的经济顾问委员会主席。

第五节　“占领哈佛”运动中的双方立场

1.抗议者立场：校园里的标语及宣传册

从2011年11月9日起，在哈佛校园里备受瞩目的哈佛塑像前的草坪上（所有参观游览的人都会在这里摸着哈佛的一只脚照相留念），抗议学生驻扎了十几个帐篷。不少帐篷上贴着标语：有的为学校勤杂工的待遇打抱不平；有的要求哈佛管理公司（哈佛自己的资产管理公司，其宗旨及运作详见《哈佛经济学笔记2》第六章第四节和第六节）公开所有投资项目；有的指责哈佛搞“两面派”——教育学生一套，自己做另一套；一方面享受非营利组织不纳税的待遇，另一方面又是一个私人机构，瞒天过海，为所欲为。有的标语写着：“我如此热爱哈佛以至于我要了解它所做的一切”。

但是更多的抗议内容还是围绕美国人收入两极悬殊太大、失业率居高不下等宏观经济问题，其中华尔街金融公司的利润率和高管层异乎寻常的收入首当其冲。在帐篷群一侧有一个小办公桌，学生轮流值班，发放《占领哈佛》的宣传册。这是一个12页的黑白小册子。印刷质量并不好，有些段落显然没复印清楚，但是内容和语言却令人震惊。

宣传册的首页就是1%最高收入的人的平均收入（约110万美元，以2008年美元计价）和90%的人的平均收入（约31000美元，以2008年美元计价）的对比图。在首页的左半部分有几个醒目的数据：高管CEO的平均收入是普通员工的350倍；美国人只要有基本的经济保障就需要每年30000美元，而最低收入保障每年仅有15000美元。

宣传册接下来是11篇从不同角度支持抗议的文章。有的作者是哈佛研究生，有的是本科一年级和四年级学生，有的是哈佛文秘，有的是哈佛警卫，有的是食堂做饭的厨师，还有查尔斯河对岸奥斯顿社区活动的组织者反对哈佛扩大地盘，妨碍原有社区发展计划的文章。无论作者的文化程度如何、观点正确与否，不得不说这些文章都写得不错——摆事实、讲道理，观点清晰，论据概括得当，情感充沛，语言犀利，大有一气呵成之势。

宣传册还引用两条学生报纸的最新消息。一条是关于哈佛清洁工组织起来，在11月18日与校方谈成了5年的工作合同；另一条是受诺贝尔和平奖提名的埃及革命家马希尔鼓励学生的言语。宣传册的编写看上去花费了学生的一些心思，但影响很难说。哈佛关闭了部分校门，只有持

哈佛证件的人才能出入，帐篷周围的围观者寥寥无几。

2.再看收入差距：合理的是否应该存在

学生抗议的声音中肯定有合理的成分——社会不公、经济收入两极分化等都是永恒的话题。为什么这些问题已经存在这么多年，仍然继续存在？存在的就是合理的吗？诺贝尔经济学奖获得者弗里德曼（1912—2006，1976年获诺贝尔奖）为经济收入如此悬殊提供了理论基础。对于国家杀富济贫的“再分配”政策，他几十年前曾经在公开场合回答过这个问题。他说，国家“再分配财富”的最大问题是打消了人们创造财富的积极性：如果人们不愿意努力工作，国家哪里有那么多财富再分配呢？

提问者重新解释他的问题：有人天生就生在贫困家庭，有人天生就生在富豪家庭；这纯粹是运气，与他的个人努力没有任何关系。而富豪的孩子即使不努力工作仍然会富有，穷人家的孩子即使非常努力也很难改变命运。“关于你说的工作积极性的问题，我想最简单的方法就是让国家征收百分之百的遗产税。这种税不会打击他的工作积极性，因为他已经死了，而这个税会让所有人的起点基本相同。”

弗里德曼再回答，我们很容易把社会想象成由个人组成的集合，其实社会更像是由家庭组成的集合，家庭是这个社会的细胞。很多家长明明知道孩子今后会比他们自己的生活条件更优越、更舒适，却时时刻刻省吃俭用，为孩子省钱。这是不理性的，但这是事实。百分之百的遗产税只会鼓励现在的人挥霍、不节省，不为子孙后代着想。这样的税收政策怎么可能不影响人们的消费习惯和工作积极性呢？问题的关键不是让财富均等，而是让机会均等。我们要努力为更多的人创造更多的机会。

但是，如果财富、收入悬殊太大，机会会均等吗？怎样才能在财富、收入两极分化的情况下保证机会均等呢？当时没有人追问弗里德曼这个问题，他也没有回答。可以想象正确的答案应该兼顾效率（“饼”的大小的问题）与公平（如何分配“饼”的问题）。这就有个平衡度的问题：既要缓解两极分化，又不能矫枉过正。经历过农村合作社、集体化、“大跃进”和“文革”的中国人都能理解这里的利弊关系。

3.校方立场：平衡大学追求“言论自由”的目标和“保障人身安全”的责任

2011年11月21日，感恩节前夕，校长福斯特对“占领哈佛”运动发表公开信，重点解释校方的原则、立场，以及为什么采取一些给人们日常活动带来不便的措施。校方的出发点是在两个目标中寻找平衡：既保护言论自由，又保护学生、教师和后勤人员的人身安全。

福斯特首先描述现状。在过去的两周里，所有有哈佛证件的人可以完全自由出入Harvard Yard（这是校园的核心部分），在Harvard Yard以外的校园部分仍然对所有人开放。抗议学生在宿舍里、校园里或是在大波士顿地区任何地方的言论、集会、示威在不影响任何人生命安全的情况下都是自由的、是受保护的。

然后，福斯特解释关闭部分校门的理由：为了学生的安全，我们决定关闭部分校门。这主要是因为我们看到社会上的一些人（哈佛外面的人）在怂恿学生采取对抗态度，妨碍正常校园生活。在11月9日晚的示威中，几百人涌入校园。部分人员行为过激，与警察发生冲突，至少有一个警察的报话机被抢走了。根据警方调查，他们当中有些人曾经在其他地方有过非法暴力行为，扰乱社会治安，他们与抗议者的任何要求没什么关系。枪击和性骚扰等不法行为已经发生在这一轮“占领哈佛”运动的其他聚集地了。

福斯特区分和平的抗议者和一小撮别有用心的人。她说，我们不得不采取措施把那些没有平和出发点、有意制造暴力的人拒之门外。这些人只会减少每个人应有的自由。我们要确保“占领哈佛”运动以来的和平氛围。我们不是要限制自己的学生和教师，而是要确保他们的安全，以及住在帐篷附近将近1400名大一年级学生的安全。对于那些正常的短期访问哈佛的客人，我们从一开始就设立了校园服务中心，为他们办理出入校园的手续。我们已经为将近3000人办理了证件，使正常的交流项目和学术活动按计划顺利进行。在感恩节之后，我们会在白天多开两个有警察把守、检查哈佛证件的校门。

既保护言论自由，又保障人身安全需要细微的权衡和相机行事的调整，无论在哈佛大学还是更广阔的世界都是这样。福斯特说，言论自由是我们追求的目标之一，是一个大学的根本价值观之一，而保障人身安全是我们的责任。我们会经常审视我们的决策，我们不愿意为人们带来多一天不必要的麻烦。福斯特还说，她在办公时间已经与好几位抗议学生交流过，虽然有人不同意校方的决定，但我们认为在现阶段限制校园

出入还是必要的。“这些观点在校园的各个角落被争辩，我个人认为这是好事。我们要为自由交换意见创造良好的氛围。”

第六节　哈佛经济系里的“黑羊”：马戈林批判主流经济学

1.哈佛经济系里怎么会有一只“黑羊”

在英文里，如果说某人是一个家庭或任何一个群体里的“黑羊”，它的意思是这个人非常不合群儿，有明显的叛逆思想或行为。马戈林教授在哈佛经济系就是这样一个人，有强烈的左派思想。他在哈佛讲授课程的内容都以批判主流经济学、批判性地审视现代化和经济发展为主要内容，试图替代由曼昆主讲的“经济学原理”（Ec10）课程（关于这门课系列文章，详见第一本《哈佛经济学笔记》第一章《曼昆与经济学原理》）。

马戈林的研究领域包括收入增长与分配的关系；劳动力供给过剩的经济体系是如何运作的；经济增长对社群建设有什么影响，是怎么影响的。他的最新研究挑战经济学里最基本的假设，试图颠覆主流经济学。2008年他的新书的题目是《令人抑郁的科学：像经济学家一样思想是如何破坏社群的》。此外，马戈林对哈佛经济系的同事也拒而远之，从多方面显得与整个经济系格格不入。

人们不禁好奇，这样的人怎么能在哈佛经济系成为终身教授呢？成为终身教授需要经济系其他终身教授的集体评定，马戈林是怎么通过这一关的？

那是非常久远的事了，除马戈林本人以外，几乎没人真正了解。但从他的简历中我们可以推测蛛丝马迹。马戈林原来是从加州公立学校毕业、有犹太背景的高中生，20世纪50年代考入哈佛大学本科，然后读研究生，获经济学博士学位。在这期间，他曾经去印度教书一段时间，目睹贫富分化和印度人反殖民的呼声，思想开始向左靠拢。1968年在学生运动和各种反抗越战活动高涨的时候，马戈林被哈佛经济系晋升为终身教授。马戈林曾经因为活跃在这些活动中而被认为与共产党有关联，甚至还有短暂入狱的经历。人算不如天算，可以想象当时大的政治气候帮

助了他的晋升。20世纪八九十年代马戈林与时代的潮流背道而驰，似乎愈加成为边缘人物。

2.马戈林被“占领哈佛”运动邀请公开讲演

但现在的政治经济气候是否又不同了呢？2011年12月初“占领哈佛”运动中的学生邀请马戈林以“替代曼昆‘经济学原理’”为题做公开讲演。马戈林与其他哈佛教授一样出口成章。全篇讲演只有22分钟，但内容紧凑丰富。他在开场白里说，他非常关注“占领哈佛”运动，也非常高兴成为这个运动的一部分，“现在是非常有教育意义的时刻”。他声明，他的这次讲演不是针对曼昆教授本人的，而是针对曼昆所代表的主流意识形态。

11月初，大约70名学生从曼昆的“经济学原理”课堂出走后，曼昆在回答记者提问中说，他教的经济学原理课程与其他常青藤大学里的经济学入门课程没什么不同。言外之意是，他的课程是主流经济学课程，他写的教材代表主流经济学思想。

马戈林说，曼昆的这个回答是对的。其实，无论是共和党派经济学家写的教材，还是民主党派经济学家写的教材，在理论根基上都一样——它们都对市场深信不疑。我们看到的更多的不是各种经济学教材的不同点，而是他们的相同点。

2003年10月当曼昆还是小布什总统经济顾问委员会主席的时候，他曾经在国会发表证词，引起轩然大波（详见第一本《哈佛经济学笔记》第11页《美国总统经济顾问的中美贸易观》。他用相对优势的贸易理论向国会解释为什么美国制造业的工作不翼而飞：为了创造更大的“饼”，各国应该扬其所长、避其所短，发挥相对优势，通过贸易互通有无、各取所需、互利互惠。这些证词令所有议员和各类评论家对曼昆的观点横眉冷对、嗤之以鼻，只有经济学家在报纸上为他辩护。

马戈林说，这个例子说明经济学领域已经被孤立起来——经济学家站在其他所有人的对立面，这是经济学整个专业的问题。马戈林接着批判一种常见观点。有一个为曼昆教授的“经济学原理”辩护的学生说，经济学是关于效率的学问，政治学才是关于公平的学问，各司其职，不能要求经济学谈论公平的问题。

马戈林指责，这种判断的本身就带有意识形态色彩。如果没有意识形态，我们怎么能解释我们所生活的社会呢？社会科学怎么能像研究苹果从树上掉下来那样完全脱离意识形态？其实，意识形态充斥了经济学，否则我们怎么解释1%的人拥有40%的财富？

然后马戈林介绍他在哈佛大学开设的课程——在曼昆的经济学原理（Ec10）以外的经济学入门课程。这门课的上半部分是让学生了解主流经济学，其目的有3个：第一，要让学生知道，经济学是我们理解这个世界如何运作的一个重要渠道；第二，我们只有深入理解主流经济学，才能更有效地批判它；第三，经济学已经变成了“权力的语言”。它是有权有势的人说的话，如果你不懂这门语言，你就无法与他们沟通。

课程的第二部分是从四方面批判主流经济学：第一，收入分配两极分化。追求经济效率是否与合理的收入分配从本质上相互矛盾？第二，对古典经济学最成功的批判，在马戈林看来，莫过于凯恩斯理论。古典经济学相信，市场本身的规律是向“全就业”方向发展的。凯恩斯认为不是这样，并设计一套财政和货币政策矫正市场的自然发展规律。第三，环境恶化。我们盲目地发展经济，完全不知道我们已经消耗、污染了多少自然资源，还有多少留给子孙后代，我们怎样才能可持续地发展。第四，经济与社会、社群的关系。追求效率到底会让我们的社会更加和谐、更加团结，还是会让我们的社会四分五裂、分崩离析呢？在20世纪70年代后期，也就是美国经济黄金时期（高增长、低通胀，全民共同富裕）的末尾，企业首席执行官的平均工资大约是普通员工平均工资的20倍。到了20世纪90年代，这个数字已经变成了200多倍。

马戈林说，这4种批判远远不能囊括所有对主流经济学的批判。除此以外，还有马克思主义的批判和基督教的批判等。它们各自都有完整系统的说法，虽然他的课程没有涉及这些，事实是这些批判中的任何一条都足以让主流经济学变得无足轻重。马戈林要让学生明白，经济学不是放之四海一成不变的真理，而是一些有很多条件、很多前提假设的结论。它是让我们理解这个世界的一个视角——既不代表所有的视角，更不是唯一的视角。

马戈林接着回顾他这门课产生的历史。20世纪80年代初哈佛学生呼吁从多视角审视任何一个领域，这正好与他要写一本书的打算不谋而合。于是他就把这本书的提纲改写成一门全年课程的教学大纲（秋季教

主流经济学，春季讲对主流经济学的批判），交哈佛经济系审批。经济系终身教授投票的结果是2:33。他记不清否决票是否确切地是33，但他清楚地记得赞成票是2。也就是说，除他自己以外只有一个教授同意他的课程。马戈林说，从如此大的否决比例可以看出经济系是多么保守。好在学校教务委员会批准他开设一学期的社会科学课程，于是他就把一学年的课程压缩成一学期。这使选学这门课的学生和他本人在一学期内加倍工作。

在对这门课的批评意见中，马戈林说有一点是应该肯定的。这门课用太短的时间涵盖太多的内容，学生对主流经济学还没有系统掌握就学习对它的批评，这只会让学生越来越糊涂，而不是愈加清晰。马戈林承认这是个问题，这门课对本科生来说很难。但真正的问题是：我们应该在什么时候才让学生了解这些对主流经济学的批判呢？

他曾经参与设立美国高中生经济学教学标准的设置。当时委员会决定，高中生就接触这些批判性的内容太早了，应该等学生接受高等教育时再学习这些内容，但现实是经济学研究生也不学习这些内容。也就是说，经济学界大多数人都赞成从多角度看问题、带着批判性眼光看待任何授课内容，但是总觉得现在太早，以后再说。马戈林讽刺经济学界的言行不一。

最后马戈林剖析，为什么这些批判主流经济学的思想这么多年来一直在边缘，不受重视，更没能取代主流？他自问自答。知识分子的真正作用是通过写作、教书而播下思想的种子，至于种子会不会发芽、开花、结果，这取决于很多外部条件——土壤适合与否，温度怎样，雨水是否充沛，等等。也就是说，一种思想是否能成为主流、是否有真正的影响取决于社会政治气氛和经济条件。20世纪30年代当失业率高达25%、人心惶惶的时候，凯恩斯理论应运而生，引领了新的政治运动和全新的经济政策（罗斯福新政）。凯恩斯因此成为——至少是20世纪——最伟大的经济学家。

在短暂的问答时间里，有学生问到他与哈佛经济系其他同事的关系。马戈林说，这个问题很好回答，简单地说就是没有任何关系，“我们之间很有礼貌，但没有任何思想上的交流”。在这场活动之后，“占领哈佛”运动中的学生把讲演录相放在网上广而告之。

3.评论马戈林的讲演

对这场讲演，曼昆的评论平和委婉。他说："在这些讲演内容中，我赞成的比例或许比大家想象的要多很多。我与马戈林的主要区别在于教学方法，而不是教学内容。我认为他的课程更适合二年级学过'经济学原理'的学生选学，因为他们已经有一些经济学基础了。对一年级完全没有经济学背景的学生来说，这门课开得太早了。"

国际经济学教授理查德·库珀的评论显得与时俱进，开明豁达。他说："马戈林对主流经济学的四点批判在很大程度上已经包含在发展经济学、环境经济学、行为经济学等新兴学科里面了，这些都是主流经济学的一部分。"在人事关系的问题上，库珀回顾20世纪六七十年代名震一时的哈佛左派经济学家高尔布斯（1908—2006）。"高尔布斯的批判思想与很多经济学家都相左，但他在哈佛校园和社区活动中非常活跃，积极主动地与人交流半个多世纪。马戈林应该更积极地参加经济系的各种学术讨论会，没有什么严肃的观点不能面对面地交流。"（关于库珀的思想观点，详见第一本《哈佛经济学笔记》第273到286页《不信偏见的经济学家：库珀解读经济热点问题》。）

后记

从2007年9月我开始给原《财经》杂志（现《财新传媒》）写《哈佛笔记》专栏到2013年年初，已经5年有余。在这期间，我跟踪报道了2008年席卷全球的金融危机，2009年年底由希腊债务危机引发的欧元危机，两次美国总统大选，3次总统国情报告，5次哈佛大学毕业典礼，10门经济学课程，以及众多讲演、讲座、论坛、辩论等公开活动。

我把自己看作一名记者，担当着时代的记录员和解说员的角色，不预存成见、探究事实、兼听则明。我学到了很多——既有技术性知识，也有哲理性思考，还有生活的启迪。例如，什么是勇气？什么是智慧？什么是开拓精神？什么是企业家？什么是政治领袖？政治经济制度怎样影响人们的生活和生产？历史在怎样影响今天，又会怎样影响未来？生活在信息大爆炸的时代，我们怎样才能把信息变成知识，把知识变成理解，再把理解变成“自知”？200余篇的《哈佛笔记》专栏综合起来，会在这些问题上给读者一些启发。

在写作过程中，我也有笔触发涩、心神不定的时候。每当这时，我会想起由一位笔名为方英的作者绘著的一组漫画集《小老鼠的故事》。书里的字句极其简练，图画惟妙惟肖，故事深刻感人，值得分享。

在乡下长大的小老鼠进城后与家人失散，流浪街头，历尽艰辛，终于在一个开书店的人家里找到妈妈。妈妈每天给人洗衣做饭当保姆。小老鼠跟着人逐渐学会了识文断字，还学会了写文章。妈妈很欣慰，觉得小老鼠有文化了，以后可以不用打工受累。小老鼠帮助人把书店扭亏为盈，生意兴隆，但后来还是随妈妈回到了乡下，叶落归根。人把书店里用不了的书运到小老鼠住的乡下，越运越多，最后自己也决定住在乡下，与大自然同声同气，又有亲情为伴，找到了精神家园和感情归宿。

人对小老鼠的教导意味深长。他教它听琴——文章如乐曲，有韵律，有节拍，朗朗上口。人教它下棋——文章有布局和节奏，起承转合，尽如棋局。人教它书法——字有形，笔有意，墨有韵，文有情，书法如此，文章亦然。人教它太极——文章要不温不火、不急不慢。人教它看云——云卷云舒，云起云落，一切皆有章法，文章亦如此。人教它望水——秋水共长天一色，文章如水，清澈无痕。人教它观鱼——不言

不语，安然自得；文章是给人看的，更是给自己的心灵的。人教它雾里探路，水中听蛙——一切尽随其意，尽畅其美，文章之道尽在其中。

如果能把文章写到这个水平，该有多好！我追问自己，除了要做一个对社会有用的人以外，还有什么原因让我不停地写稿子？不能否认，思想本身的快乐和把玩文章的美感深深吸引着我。与其说我写专栏是为了尽记者的社会责任，还不如说是写给自己的学习笔记。与其说出版三本书是为了更好地和读者分享，还不如说是我给自己总结归纳、提炼升华的机会。我为这个“私”字而感到不安，希望通过学习而不断修炼自己，与社会相生相育。如何能超越自我仍然是一个巨大挑战，我愿与读者共勉。

陈晋

2013年5月2日

于美国剑桥

如何做好一个决策

斯坦福商业决策课

[美] 卡尔·斯佩茨勒（Carl Spetzler）| 汉娜·温特（Hannah Winter）| 珍妮弗·迈耶（Jennifer Meyer）/著 张 源/译



DECISION QUALITY

Value Creation from Better Business Decisions

掌握优质决策框架，用行为科学化解决策陷阱

斯坦福大学战略决策和风险管理（SDRM）认证项目指定教材

湖南文艺出版社 HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE 博集天卷 CS-BOOKY WILEY

版权信息

斯坦福商业决策课

作者：[美]卡尔·斯佩茨勒　汉娜·温特　珍妮弗·迈耶

译者：张源

出版人：曾赛丰

责任编辑：薛健刘诗哲

监制：蔡明菲　邢越超

特约策划：李荡

特约编辑：汪璐

版权编辑：闫雪

营销编辑：姚长杰　李群　张锦涵

封面设计：姜利锐

版式设计：潘雪琴

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊全球范围发行

Booky New Media

博集新媒

目　录

版权信息
本书所获赞誉
致谢
前言
第一部分 优质决策框架
1 决策的力量
2 优质决策要素
3 实现优质决策
第二部分 优质决策的六大要素
4 合适的框架
5 创造性的选项
6 相关及可靠信息
7 清晰的价值和权衡
8 充分论证
9 付诸行动
第三部分 如何实现优质决策
10 决策中的偏见和陷阱
11 降低优质决策的重大偏见
12 在战略决策中实现优质决策
13 在重要决策中实现优质决策
第四部 分优质决策之旅
14 阿莫科无铅汽油决策
15 建立组织优质决策
16 踏上优质决策征程
参考文献
作者简介
注释

本书所获赞誉

没有人像卡尔·斯佩茨勒及他的SDG（战略决策集团）团队一样，为如此多的企业提供高风险战略决策指导。如果你想寻找如何在公司中做出更优决策的智慧，那你来对了。

——奇普·希思和丹·希思，畅销书《让创意更有黏性》《决断力》合著者

多年来，我一直是优质决策（decision quality，DQ）方法的忠实粉丝。我试着与一起工作的分析师和工程师分享这种方法，因为我们经常在没有足够关注问题框架的情况下分析复杂问题、管理不确定性、全程参与公司活动。优质决策框架是咨询师、技术专家及项目经理在工作中实现最大功效的绝佳指南。

——托马斯·奥拉夫森，博士，谷歌运营决策支持主管

这本书中描述的执行优质决策过程应该成为所有公司和领导的“新准则”。不管是否复杂，关于产品、服务或人力资本方面的决策都会涉及如何处理不确定性及检验假设。本书提供了完美框架，帮助我们完成这一关键任务，并且做出营造公司环境、建立企业文化的最佳选择，激发最佳表现和创新。

——希纳·戈尔曼，“最佳雇主协会”前CEO

这本书从始至终都在强调优质决策所带来的商业效益。作者提供了一些可行性方法，领导者可以按照这些方法检查观念中根深蒂固的偏见，带领公司创造更多价值。

——菲利普·E.泰洛克，博士，畅销书《超预测》作者

做出正确决策对每个公司来说都是至关重要的。本书中，卡尔·斯佩茨勒及其同事展示的框架使那些非常棘手且看似复杂的决策变得严谨且优质。对我来说，这是每一个领导者的“必读书”。

——杰拉德·柯慈雷，沃达丰集团董事长

真正的优质决策是难以捉摸的，但它对公司的影响是巨大的。在这本书中，作者传递了一种能够给个人和商业决策带来直接积极影响的方法和哲学。能以如此浅显易懂的文字做到这一点的书的确很少见。买下这本书就是一系列优质决策的第一个！

——安德鲁·埃文斯，工商管理硕士，任职于联合利华，“决策专业人士协会”会员

一种非常实用、迫切需要的系统方法，将不确定性融入我们所问的问题及所寻找的答案。他们的策略展示了如何在不知道或不依赖结果的情况下判断自己的决策质量，结果可能是真实决策过程的反映，也可能不是。

——罗伯特·A.伯顿，医学博士，畅销书《人类思维中最致命的错误》作者

卡尔·斯佩茨勒研究如何提高商业决策质量已经有半个世纪了。任何希望做出更优商业决策的人都会从这本书中获益良多。

——罗纳德·A.霍华德，理学博士，斯坦福大学工程学院教授

优质决策是长期以来最常被忽视的价值源头之一。本书描述了公司及个人可以用来提高决策质量，进而提升自己的价值的一系列原则和技巧。对所有希望改善自己或公司决策的人来说，这是一本非常实用的指南。

——乔·梅尔文，工商管理硕士，任职于基因泰克公司

优质决策带着我们回归起点。数十年来，我们一直关注“执行”，而本书是一本实用、生动的启蒙读物，教导我们一开始就从正确的决策出发。

——理查德·惠廷顿，牛津大学赛德商学院博士

简而言之，这本书提供了用于提高决策质量的清晰框架，而且绝对有效。我们在NCI建筑系统公司内采用了这一框架，因为它可以促进公司的协作文化，帮助我们创造价值，同时避免错误。

——诺曼·C.钱伯斯，NCI建筑系统公司董事长、总裁兼CEO

作者在本书中非常出色地解释了优质决策的本质，是所有人的“必读书”。他们将自己丰富的人生经历和决策经验编入其中，帮助读者认识到决策是可以改善的，优质决策可以创造价值。

——阿里·E.阿巴斯，南加利福尼亚大学博士，跨学科决策和伦理中心（DECIDE）主任

本书描述了执行优质决策过程中可能产生的许多积极的职业和个人影响。最重要的是，它通过密切关注并重视与决策相关的多个方面来实现这一点——尤其是经常因不同文化信仰和情感观念而产生的偏见。我向所有希望提高决策技巧的人推荐这本书。

——保罗·斯洛维奇，俄勒冈大学博士，决策研究公司总经理

我在能源部门的许多复杂情况中应用SDG的优质决策过程已经有20多年了，并且因此优化了结果，创造了数十亿美元的价值。SDG的优质决策过程真的很有效。

——哈罗德·“哈尔”·N.克维斯勒，工商管理硕士，横加公司前CEO，塔里斯曼能源股份有限公司前CEO

我的患者支持项目就应用了这本书中列出的优质决策原则来指导数千患者做出生死抉择。大量研究，包括随机对照试验，都已经体现出这样做给患者带来的好处。与常规护理相比，利用这一技巧的患者了解更多信息，对自己决策的参与度更高，并且得到的结果也更好。作为团队领导，我也在使用优质决策。这是一个你可以在公司、人际关系及个人生活中使用的认知框架。在推动优质决策领域发展方面，没有人比卡尔·斯佩茨勒及他SDG的同事付出得更多。优质决策将成为优质运动的下一个前沿阵地。读这本书，努力掌握自己的未来。

——杰夫·贝尔科拉，博士，加利福尼亚大学旧金山分校外科与健康政策副教授

我非常荣幸地推荐这本书，因为我是优质决策的直接受益者——这本书就是优质决策的终极参考，它的作者都是本领域的领导者。

——易卜拉欣·奥尔默贾，博士，任职于沙特阿美石油公司投资管理公司

我会把这本书放在书架上最显眼的位置。在商业管理和领导中，没有什么比成为优质决策的拥护者更重要。改革型领导围绕自己的直觉感受及任何可用的经验证据做决策。这本书里说的都非常准确。你现在要做的最好决策就是买下这本书，好好学习，然后转化为对自己及公司的宝贵行动。

——尼克·邦蒂斯，麦克马斯特大学博士，“知识资本研究中心”主任

任何领导者面临的挑战之一就是创造一个可以一致做出优质决策的环境。本书适合所有希望在公司中集合优质决策构建模块做出决策的人。在我看来，这本书应该成为那些在复杂环境中工作的人的必读书，在那种环境下，必须有对形成优质决策原则的清晰指导。

——吉姆·维盖特，碧碧女装公司前CEO，丝芙兰前CEO

在我任期内，雪佛龙所有的重大决策都应用了优质决策——就是因为它确实有效。决策初期，讨论框架制定得好，会有许多好处。

——戴维·J.奥赖利，雪佛龙公司前董事长兼CEO

我非常尊重SDG这家公司——现在，知道这本书是由SDG团队的三名成员合著的，我对他们的尊重更胜以往。这本书提供了简单而全面的决策框架，解释了实践中为什么人力资源专家可能会将公司内某个问题视为人力问题，而工程师可能将同样的问题视为一系列技术问题等。最重要的是，本书展示了如何在各职能部门之间达成优质决策，并使其成为连接各部门的桥梁——这是公司取得竞争优势所必须了解的。

——德布拉·恩格尔，理学硕士，“未来研究所”董事会成员，硅谷新兴企业高级管理顾问

我们都很容易陷入陷阱和偏见，导致做出有问题的决策。不管是私人决策还是企业决策，本书中描述的框架、原则和实践确实可以提高决策质量。

——彼得·雷，工商管理硕士，全球制药公司副总裁

本书作者所著的内容完美地体现了C.韦斯特·丘奇曼的那句话："信息的价值在于利用……而非搜集。"本书帮助他人在决策过程中明智地利用信息。凭我个人的经验，我可以说，这种清晰缜密的方法可以为那些经验不足或决策能力不足的人提供一个对企业决策过程做出贡献的机会。

——文森特·巴拉巴，市场洞察力公司董事长兼联合创始人，通用汽车公司企业战略和知识发展部前总经理

优质决策对改善公司选择战略有重大贡献。它的贡献远远超出我在其他有关战略的书籍中看到的各种技能。通过这本书，读者可以从三位本领域的著名专家那里学到优质决策框架和过程。

——史蒂夫·加拉蒂斯，工商管理硕士，全球制药公司资产战略部主管

我已经见证了优质决策如何改变个人生活和企业。从高管办公室到家庭餐桌，我知道这些原则确实有效。

——拉里·尼尔，独立决策专家，雪佛龙公司前决策分析经理

一本见解深刻的书。读者了解到决策是一个过程——而不是一瞬间的事。此外，读者通过真实案例体验制定更优决策的"艺术与科学"。在我的职业生涯中，我一直是优质决策的拥护者，我想说这本书真该早点出现。

——詹姆斯·朗，决策资源集团（DRG）CEO

本书中讨论的优质决策方法和框架对非营利组织来说尤其重要，因为它们一直在努力用有限的资源实现最大社会目标。本书提供的是做出最佳决策的关键技能——尤其是对那些几乎不"允许"出现任何误差的人。

——阿米·巴特森，工商管理硕士，PATH首席战略官

1987年，卡尔·斯佩茨勒和SDG团队向我介绍了优质决策过程。我

已经在许多复杂的、不确定的情况中应用过优质决策原则。这本书是战略决策者的必读书。

——萨德·“波”·史密斯，史密斯全球服务董事长兼CEO

如今，企业中的数据大爆炸、快速变化及高度不确定性会让良好决策成为一种令人望而生畏的愿景。本书中提供的优质决策框架可以帮助领导者提高自己的决策质量，为公司带来更好的结果。

——乔伊斯·马洛尼，工商管理硕士，克罗诺思劳动力研究院院长

优质决策是一项可以习得的技能，也是经理和领导者们必须践行的原则。这本书中全是经过验证的强大方法论和工具，能够让经理和领导者们做出并执行良好决策——一条创造更优价值的清晰路径。

——王嘉陵，理科硕士，文学硕士，任职于香港科技大学商学院

献给与我们一样热衷于让优质决策常识真正成为习惯的诸位

致谢

我们有幸站在巨人的肩膀上。旨在做出更优决策的优质决策框架建立在决策理论的基础之上，这些理论已经经过拉普拉斯、伯努利、拉姆赛等多位大师几个世纪的验证完善。斯坦福大学的朗·霍华德、哈佛大学的霍华德·雷法及其同事在过去50年中的思想领导，使这一理论转化为制定更优决策的实体学科。此外，在对克服偏见和决策陷阱所需的人类天性的理解方面，行为决策科学也取得了重大进步。该领域的思想领导为阿莫斯·特沃斯基、丹尼尔·卡尼曼、沃德·爱德华兹。

本书作者都是朗·霍华德（及其诸多门生）思想学派的一员，从这一决策专业人士团体中获益良多，并且也做出了许多贡献。我们的雇主——战略决策集团——是这一团体的一部分，并且与斯坦福大学职业发展中心进行教育合作，开设了战略决策和风险管理（SDRM）认证课程。芭芭拉·米勒斯与我们一起教授SDRM中的“决策中的偏见”课程，从而产生了本书中呈现的偏见类型框架。

我们对优质决策框架的联合创建者，尤其是朗·霍华德、汤姆·基林、詹姆斯·马西森和迈克·艾伦表示感谢。我们SDG的所有同事都帮助推动了优质决策科学与实践的发展。优质决策的实用价值已经被证实，这要归功于许多客户提供的经验及从更优决策中创造的价值。感谢那些提出尖锐问题的聪明学生，他们让这些信息日益完善。

特别感谢SDG的高级导师布鲁斯·贾德，他对本书草稿提出了许多珍贵点评。作家、编辑理查德·吕克、美术设计玛莎·阿贝尼都是本书完成过程中非常重要的团队成员。

同样感谢我们亲爱的家人，在完成这一项目的数月中，他们一直耐心地支持我们。

当然，若本书中有任何错误或遗漏，也是我们的责任。

卡尔·斯佩茨勒

汉娜·温特

珍妮弗·迈耶

前言

如今，在商业领域中，低质量决策甚为普遍。正如保罗·纳特在他2002年出版的著作《决策之难》中所说的：“公司所做的决策中有一半是失败的，决策失败比我们之前想的更普遍。”[1]不幸的是，到目前为止，这种情况依然没有什么大的改善。糟糕的决策继续充斥头条，影响世界各地的公司，其结果就是公司及其股东以及世界经济的巨大价值损失。而商业并不是糟糕决策的唯一源头。各种机构——政府机构、非营利组织等——中的人也会做出糟糕选择，付出惨重代价，做出私人决策的个人亦是如此。

优质运动在20世纪80年代的美国逐渐兴起，对其追随者在正确行事方面的帮助已经卓有成效：更快、更好、成本更低。不幸的是，优质哲学并没有延伸到决策制定上。在做出重大决策的高管办公室和会议室中，决策者——把事情做对是他们的目标——并没有做出他们所能做的最佳决策。极少有公司拥有用于解决事关数百万美元重大抉择的以质量为基础的过程，或防止导致许多决策陷阱的人类偏见和错误假设的机制。其结果就是产生了大量低质量决策。

幸运的是，我们可以改变这一切。基于优质决策框架的决策技巧、过程和工具可以被习得并应用。学会基本决策技巧的决策者就可以应用许多工具和过程，其他的则需要一些决策支持——分析或简易化方面。所有的工具和过程都会得出任何人都能理解的见解。

优质决策的基础是过去300年间不断发展的决策理论的哲学。决策理论是一种规范哲学，在人们面对不确定性时提供规则和理性思考，以最大化地得到自己真正想要的。这一领域大约在50年前蓬勃发展，当时斯坦福大学的朗·霍华德教授与哈佛大学的霍华德·雷法教授将其哲学和理论结构转化为决策分析（DA）的实践和应用学科。决策分析解决了面对不确定性、动态（多个回合的决定和学习）及影响价值的多重因素时决策的复杂性。

大约35年前，朗·霍华德和卡尔·斯佩茨勒及其战略决策集团的伙伴开始将决策分析原则与行为决策科学研究的深刻见解相结合，其目的在于帮助公司有效且高效地处理复杂决策的实际挑战。这就产生了优质决

策框架，也就是本书的基础。优质决策是SDG的核心服务项目，本书的三位作者在SDG均有数十年帮助全球企业提高战略决策水平的经验。如今，优质决策框架是已经非常庞大且正在壮大的决策专业人士团队的核心知识，他们在全世界帮助领导者做出战略决策。

本书的作者们经常问："大多数企业和个人不是都在做高质量决策吗？"答案是否定的。因为人们每天都在做决策，他们自然地认为自己已经知道如何才能做好。但真相是，做出良好决策的能力并不是天生的。我们甚至可以说，做出良好决策的能力与人的天性是相悖的。行为决策科学50年来的研究成果已经发现了作为人类思维过程和社会行为的一部分的数百种偏见。因此，虽然大家普遍认为自己天生就是好的决策者，但是这种想法其实是种错觉——而且是危险的错觉。实现优质决策最大的挑战就是认识到这种错觉，并且明白还有很大的改善空间。

优质决策可以大大改善决策。那些学习优质决策并且从中获益的人经常会惊讶地说："啊哈！"他们明白优质决策可以让他们的决策变得更好，他们不想离开优质决策。

他们成为优质决策的拥护者，将这个框架应用到自己的决策中，并向其他人——他们的同事、孩子、家人、邻居等——传播优质决策知识。

本书的目的在于让更多的人了解优质决策。本书希望帮助大家理解优质决策：什么是优质决策，它有什么要求，怎样才能通过实践过程实现优质决策。本书借鉴了决策科学及数十年的真实应用案例，呈现了一个直接的、便于理解的框架，任何人都可以应用。本书章节中插入了一些实例和趣事——行动中的优质决策，借鉴了SDG在各个行业中多家公司数十年的工作经历。由于优质决策与所有类型的决策相关，读者既可以将自己的所学应用到企业决策中，也可以应用到个人决策中。

本书提供的概念将帮助读者学习实现高质量决策所需的技能。读者应该让所有承担或希望承担重大决策责任的人——企业老板、高管、经理等各种规模、各种行业的领导者——也读读这本书。对于提供战略决策支持的决策专业人士，本书可以作为与决策者分享的有效资源。

本书共分为四个部分。第一部分包括三章，从宏观上整体展示了优质决策框架。第1章回答了"为什么需要优质决策"的问题。第2章概述了

优质决策的六大基本要素，回答了“什么是优质决策”的问题。第3章解决了“我们该如何实现优质决策”的问题。

第二部分详细解释了优质决策的六大要素，每章一个。这些章节描述了每个要素，介绍了相关工具，并帮助读者培养在做出决策之前判断决策质量的能力。

第三部分提供了经过时间检验的实现优质决策的过程。第10章和第11章描述了经常妨碍聪明人做出最优可行决策的偏见和决策陷阱。第12章和第13章详细介绍了读者可以用于实现优质决策的过程。既有方法论，也有应用实例。

第四部分提供通往优质决策的过程中的重要见解。战略性应用展示了决策分析工具的力量。之后介绍了组织优质决策（ODQ）的概念，以及实现组织优质决策的方法。最后一章为希望在决策中应用优质决策的读者提供了一些建议。

作者真诚希望这些章节中提供的概念和案例能帮助每位读者提高决策力，让每位读者的生活及其公司和团体的命运得到极大改善。

卡尔·斯佩茨勒、汉娜·温特、珍妮弗·迈耶

于加利福尼亚帕洛阿尔托

第一部分　优质决策框架

DECISION QUALITY

第一部分　整体概述了优质决策框架。第1章回答了“为什么需要优质决策”的问题。其中解释了为什么决策技巧如此重要，如何提高这些技巧来改善我们的生活和命运，并且描述了决策与其结果的根本区别。第2章讨论了“什么是优质决策”的问题，其中介绍了优质决策的六大要素。优质决策的六大要素是得到优质结果的关键。第3章解决了“我们该如何实现优质决策”的问题。首先，讲明我们应该做出什么样的决策。之后，我们将判断决策性质，并选择适合该决策的方法。

1　决策的力量

生活就是所有选择的总和。

——阿尔贝·加缪

我们的生活轨道总是被各种决策驱动着：上什么样的学校、追求什么样的事业、从事什么样的工作、做出什么样的投资、雇用什么样的人、交什么样的朋友、结识什么样的人。不管是大的还是小的、微不足道的还是惊天动地的，在决策的塑造下，我们的生活和组织变得更好，或者更坏。

在我们周围，每时每刻都有人做出决策，对于那些我们认为不好的决策，我们会迅速做出判断。掌握实权的领导们做出决策的方式令我们惊叹不已——他们不顾道德约束，一厢情愿地做出一些勇敢的假设，或者未经谨慎考虑，凭直觉冲动行事。当然，当我们看着别人做出决策时，作为一个旁观者嘲笑那些失败者总是很容易——尤其是当这些决策影响到我们时。

可是，当我们自己做决策时，我们总以为自己做得很好。但实际情况却是，我们做出的决策可能并不好。其实，我们的大脑并不是天生就可以自然而然地做出好的决策，尤其是当我们做决策的情况很特殊，而且后果不确定时。我们总想找到“令人满意的解决方案”[2]，“足够好”地

解决——但是，“令人满意”和做出最好的选择之间有着巨大差异。

在后面的几章中，我们会看到，人类有许多偏见和特殊习惯，从而导致我们的决策与优质决策相去万里。举几个例子：我们依赖别人的主张，不考虑替代方案，忽略不确定性，过于简单化，匆忙下结论，寻找确认性证据来支持我们的立场，对非确认性证据视而不见，混淆达成一致与实现优质决策的概念，等等。我们将时间和金钱浪费在并不能真正影响决策的事情上。我们毫无系统性，不耐烦地草率行动，然后带着一种后见之明的偏见，为自己的决策找各种理由，让自己确信这些决策是好的——但这些不过是你自己的错觉罢了。

我们将无数价值弃置不顾，这些价值原本可以被据为己有，但前提是我们得有做出优质决策的原则和技能。在经济、社会和我们的个人生活中，“足够好”和“最好”的决策之间的差异会非常大。当决策者被告知这两者之间的差异以及他们还有改进的空间时，他们会非常惊讶，而且常常会很气愤：

决策者：你是在告诉我，我做的决策不好吗？

决策建议者：哦，是的。您跟其他人一样，会认为自己做出了好的决策，但其实，您离可能做出的最好决策还差很远。

决策者：证明给我看！

证据是真实存在的。当企业根据“优质决策”做出高质量的决策时，与没有这样做时“足够好”的策略相比，最佳策略取得的价值通常是其两倍。最重要的是，运用优质决策所耗费的成本与最后的附加价值相比，显得微不足道。好消息是，没有人一定要接受“足够好”，通过学习做出更好的决策是可能的。

优质决策：更优决策框架

幸运的是，所有寻求有效知识体系的人都能找到它。“优质决策框架”的技巧和方法论已经达到非常高效的水平，所有决策者都可以应用。这一知识可实施性强，可以广泛应用到各种决策中，让我们在商务及生活其他方面获得更多我们真正想要的。

这本书的首要目的是帮助读者认识到自己的决策可以改进，并且向读者传授应用优质决策框架、捕捉其他情况下可能丧失的价值所需的决策技能[3]。优质决策框架包括优质决策的六大要素及实现优质决策的必经过程。当我们与经理和高管们分享优质决策的知识时，得到的反应通常是："我真希望自己早点知道这些。"

决策技巧可以习得

决策在塑造我们的生活和未来的过程中起着非常重要的作用，因此学习如何做好决策应该是我们生活中的首要大事。的确，如何做好决策是一件我们可以学习的事情。但是，在商界和公共部门的领导者——那些做出影响深远的重大抉择的人——中，很少有人接受过关于决策的专业训练。天天做决策的经理亦是如此。想想那些今天的经理——明天的高管——是如何被训练的吧。商学院的学生学习会计、金融、统计、市场和管理，但很少有工商管理硕士项目教授严密的决策课程。大家都有种假想，认为聪明人会在工作过程中或通过案例学习学会好的决策技巧，但是，在工作过程中学习，不断地反复尝试，可能是一个漫长而又痛苦的过程，时不时地会有一些错误让你付出惨重代价。即使是从其他人的错误中吸取教训，也无法与决策领域专业训练的获益相比。

优质决策的六大要素符合公众常识，且可以习得。许多优质决策工具和方法都很直白，决策者可以直接应用。当面对复杂且重大的抉择时，具备优质决策技能的领导者将成为具备先进分析工具和便利化条件的支持员工的精明人。本书中介绍的所有工具和方法都可以提供必备的洞察力，指导决策者在面对不确定性和复杂性时做出优质决策。

决策**vs**结果

当做出涉及不确定性的决策时，我们必须明白好的决策和好的结果之间的区别。许多评论者，包括那些评论经济、政治甚至体育的人，并不能将决策与结果区分开，而且表现得好像好的决策一定会产生好的结果似的。将决策与其结果混淆是大家常犯的一个错误，这会给我们的选择带来消极影响。

面对不确定性时，我们必须从做出决策的那一刻判断决策质量，而不是待结果明了后再去评判。为什么？因为我们控制决策，但我们不能

控制结果。因此，我们尽自己所能，努力想要做出最好的决策。决策者不能当事后诸葛亮——这是评论者的特权。

通过应用优质决策框架，我们可以更好地做出优质决策：我们必须根据自己所获得的信息，分析并选择在我们所处的决策情境下，最有可能实现最大价值的选项。当然，选择最好的选项并不一定保证产生好的结果。结果可能在未来几天、几个月甚至几年之内都看不出个所以然，但这并不能判定我们的决策质量。

思考下面这个例子。一家制药公司的高管们决定大力投资最新发现的化合物。经过几年的研发测试，该化合物获得批准，作为药品上市——这是一种治疗癌症的突破性药物。该药物同样为公司带来了丰厚利润。

所以，管理者们做了一个好的决策吗？看一看结果，似乎确实如此。在药品刚上市的几年里，销量非常可观。公司高管和研发团队互相庆贺。华尔街的分析师和股东们对公司信心大增，对公司管理团队赞不绝口。但是，八年后，许多病人出现了严重的副作用，还有一些死了。药品被禁止销售，公司陷入一系列产品责任诉讼案件中。现在再看，当初的决策还好吗？

举这个例子是为了说明，决策质量不能用结果来判定。如果我们只用结果来衡量该药品公司的决策，我们只能说这个决策先是好的，后来是坏的。在癌症药品刚上市的几年里，结果非常好，但八年后变坏了。如果用结果来判定决策质量，那就意味着必须保留评判，直到关于结果的一切信息都明了才能做出评判。这是不可行的——而且通常不可能。再者，结果也没有告诉我们当时决策者做出决策时是出于什么样的考虑。我们需要从做出决策的那一刻判断决策质量！

决策和结果是两种截然不同的东西，因为每一个选择都有各种不确定性。如果未来已经确定，我们就不需要这样区分了。面对不确定性，我们可能做出了好的决策，却只能得到一个坏的结果。例如，地球另一端的金融危机可能会破坏一位决策者深思熟虑的计划。好的决策也可能因为执行者引导不力而误入歧途。反之亦然：低质量决策可能会因为超凡的执行或运气好而得到好的结果。想象一下一个人在车上一边发短信一边开车。如果他平安到家，没有撞车，也没有撞到人，我们能说一边

发短信一边开车是一个好的决策吗？当然不能！正如斯坦福大学教授朗·霍华德所说："好的决策不会变坏，坏的决策也不会变好。"[4]

好的决策会产生更多好的结果，但也并不一定。正如达蒙·鲁尼恩所说："比赛并不一定总是快的赢，胜利也不一定总是属于强者，但你还是会赌他们赢。"[5]在研发中，预期约有80%的项目可能会失败。实际上，在研发领域成功的一个秘诀就是迅速失败，将投资到那些长期来看可能会失败的项目上的时间和金钱最小化。如果不允许研发经理出现坏的结果，那就几乎不可能有创新，我们很可能就不会有手机、电脑、飞机及其他许多便利的东西。

增加好的结果，最大化地得到我们真正想要的东西，其最佳途径就是做出好的决策并严格执行。优质决策虽然并不保证一定带来好的结果，但提高了我们得到好结果的概率。正如合著者卡尔的故事中所描述的那样，优质决策还可以使我们内心平静（请参阅下栏）。

卡尔的个人决策回忆

几年前，我面临一个非常重要的个人抉择。我需要做心脏手术——三重心脏旁路手术。我和妻子努力想搞清楚我们所面临的状况。真的必须做开胸手术吗？支架可以解决问题吗？做哪一种手术最合适？哪种最方便？我们想到并且考虑了许多选项，还去咨询专家以了解我们需要知道的信息。一周之内，我们做了做出一个明确选择所需要做的一切；按照我们的判断，我们已经可以做出优质决策了。

手术安排是尽快进行——大约两周之内，之后，我便按照以前的时间表按部就班地工作。面对这样大的手术我还能如此镇定，许多同事都觉得不可思议。我简单向他们解释了一下：我已经做了做出优质决策所需要做的一切。是的，我有死掉的风险。

考虑到我们的决定，我估计自己两周后死掉的概率是1/20。我想象着有20个人站成一排；其中19个向前走去，1个留在后面。在我看来，那些就是好的概率。

优质决策不仅为我指明了最好的前进道路，还让我在明白我们已经做了所有我们能做的之后内心平静。我知道，其他的就不在我的控制范围之内了。

我很高兴自己是向前走的那19个人之一。我得到了一个好的结果。但是，即使我是留在后面的那个人，这也仍然是一个好的决策。

明白好的决策和好的结果之间的区别是改善决策的第一步。作为决策者，我们无法控制结果，但我们可以控制自己的选择。使用优质决策框架可以实现优质决策。第一部分接下来的两章将简单介绍优质决策框架：优质决策的六大要素（第2章），以及不同类型决策实现优质决策的方法（第3章）。

记忆要点

●决策为我们的生活和商业塑造成功。

●我们一直在做决策，并且觉得自己已经很善于做决策，但这是错觉。

●人不是天生就能做出优质决策的。我们不自觉地陷入自我满足，然后为自己做出的任何决策找理由，让自己相信它们是好的决策。

●令人满意和做出最好的选择之间有着巨大差异。如果我们满足于此，就会将许多价值弃置不顾。如果我们能提高自己的决策水平，那些遗漏的价值就可能是我们的了。

●优质决策框架是做出更优决策的秘诀。

●决策技巧可以习得。

●因为决策时不得不面对不确定性，因此我们必须将好的决策和好的结果区分开来。

●决策必须根据做出决策时决策者的考量来判断，而不应该依据之后发生的事情来判断。

●我们必须能够从做出决策的那一刻判断决策质量，而不是通过结果来判断。后见之明就太迟了。

2　优质决策要素

我不是环境的产物，而是自己决策的产物。

——史蒂芬·R.柯维

决策是我们塑造未来的最强大的技能，做出良好决策是让人生最大限度地满足我们期望的关键。要在行动之前判断决策质量，我们需要明白决策的本质内涵。每个决策都可以划分为六个不同要素，每个要素都必须高质量地解决。这就是优质决策的六大要素：（1）合适的框架；（2）创造性的选项；（3）相关及可靠信息；（4）清晰的价值和权衡；（5）充分论证；（6）付诸行动。

“框架”明确我们所面临的问题或机会，包含需要决定的内容。除了框架，还有三件事情必须明确：“选项”限定我们所能做的；“信息”捕捉我们知道且相信（但无法控制）的；“价值”代表我们想要且希望达到的。这三项合起来构成“决策基础”。这三项通过“论证”联合，在考虑我们想要的（价值）以及我们知道的（信息）的前提下，引导我们做出最佳选择。论证帮助我们了解自己应该做什么，形成明确的目标。但是，目标几乎没有什么实际价值。要做出真正的决策，我们必须“付诸行动”。因此，付诸行动是决策中不可分割的一部分。

“好”的决策要求以上每一步都是高质量的。本章对每项要素逐一进行了简单介绍。当六大要素俱全时，我们就能实现优质决策——做出高质量决策。六大要素都是优质决策不可或缺的；如果有一项没有达到，就无法做出优质决策。决策的整体质量不会高于六要素中最差的那一项；因此，需要将优质决策想象成一条有六个环节的链子[6]（参见图2.1）。每一环节都高质量地连接在一起才能确保最终做出好的决策。

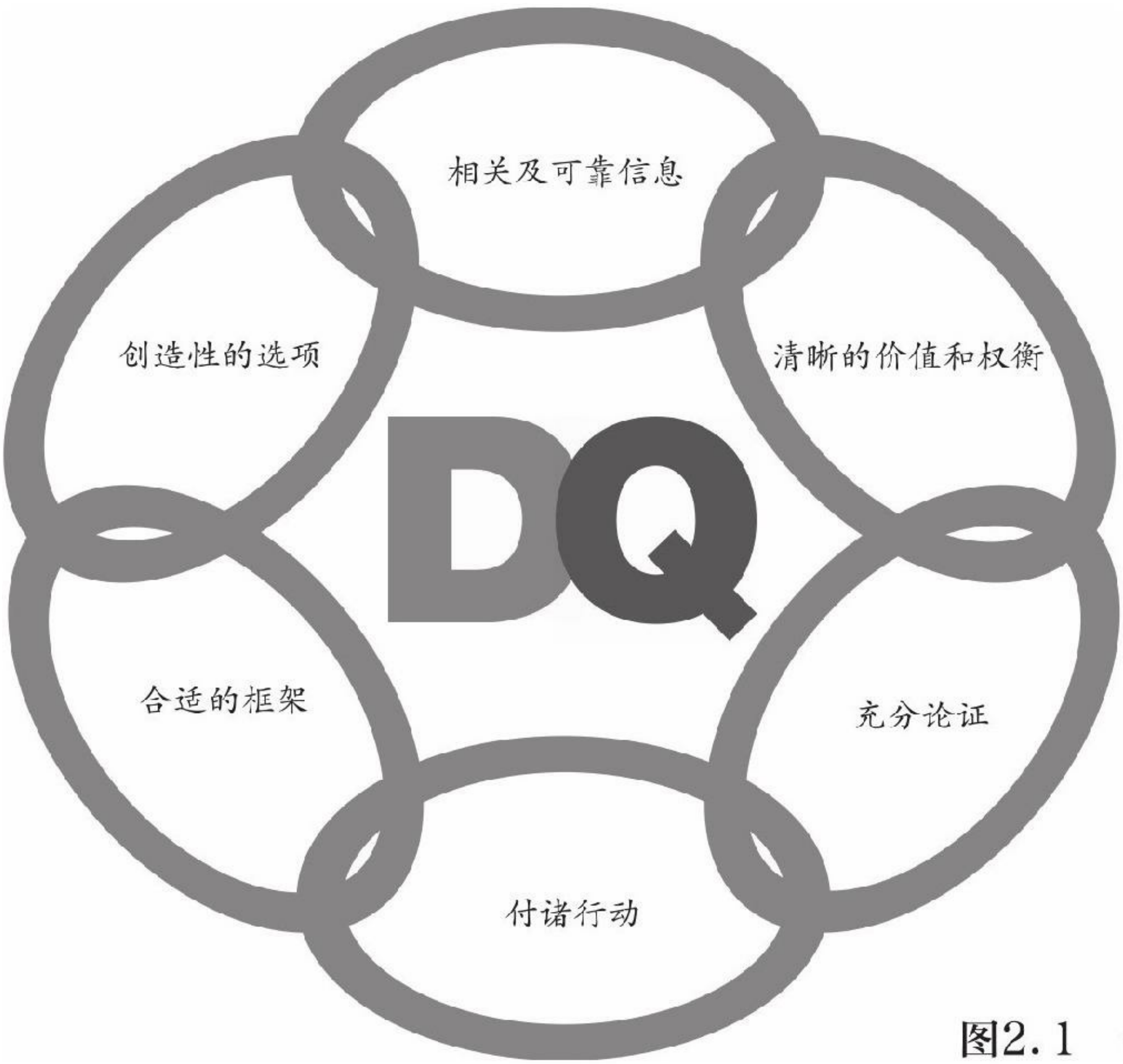


图2.1　优质决策链

必须从一开始就理解优质决策的终点。当然，每一个决策都会有其后果，或者叫“结果”。当我们在不确定的情况下做出决策时，我们无法完全控制结果。这就意味着，好的决策可能会带来好的结果，也可能带来坏的结果。但是，通过满足优质决策的六大要素，我们知道——在做出决策的那一刻——我们已经做出了一个高质量的选择。

合适的框架

决策“框架”回答了“我们面临什么样的问题（或机会）”。决策框架由三部分构成：（1）做出决策的“目的”；（2）“范围”，要包含什么、排除什么；（3）我们的“观点”，包括我们的看法、想如何做出决策、需要进行什么样的谈话、跟谁谈等。当多方一起制定决策时，一致的框架是必不可少的。

决策问题的框架可以很大，也可以很小。大框架的决策可能会涉及长远发展，影响许多利益相关者，牵扯许多问题。例如，公司对新产品发布战略的决策会涉及生产制造、市场、销售、定价及顾客统计等。具有此类范围及复杂性的决策是大框架决策。

相反，小框架决策关注的范围更小，例如公司对于直邮目录产品的销售计划。与新产品发布相比，这一决策涉及的人员、部门及资源较少，风险也低很多。

合适的框架是最适合情况的框架，不能太大，也不能太小。需要注意的是，这里说的是合适的框架，而不是正确的框架，因为任何决策都没有唯一的最好框架。但是，找出最适合情况的框架是非常重要的。如果我们的框架错了，我们就会在错误的道路上解决错误的问题，或者争取错误的机会。

创造性的选项

“选项”是多个可行性行动方案中的一个。选项明确我们能做的。没有选项，就无法制定决策。优质决策需要有优质选项。如果大家认为选项没有创意、不吸引人，那就值得花费时间和精力去创造更好的选项，因为这样可能会获得更多价值。

一个选项可能对应一个决策（例如，选择A、B还是C款智能手机），也可能涉及更复杂的“战略”，包括一系列决策。“有机成长”或“通过收购成长”都是战略主题的选项，包含许多各不相同但互相关联的决策，内容包括如何成长、收购哪家公司、如何构建能力、提供什么样的产品和服务、如何对其定价等。

企业常常无法创造丰富的选项组，而是简单地讨论是该接受还是拒绝某个提案。这种方法的问题在于，人们往往会抓住那些容易想到的、熟悉的、与自身经验直接匹配的想法不放。例如，在决策过程中，可能

会提出一个详细提案："接下来一年，我建议我们成立五人小组，打入魁北克市场，发展经销商。我跟魁北克一个著名的经销商打过交道，就让他做总代理吧。我们组已经准备好了。这周可以开始吗？"这种思路会引导整个组在没有创造并讨论其他选项的情况下就做出决策。

更好的方法是提出几个明显不同的行动方案。例如："考虑到商定的框架，我们希望在魁北克拓宽销路，我已经确定了进军魁北克市场的三个可选方案。每个方案都与其他的明显不同。我们应该比较每个方案各自可能带来的风险和回报，然后选择一个执行。"

花时间形成多个选项是非常重要的。我们必须提醒自己，决策不会比最优选项更好。

相关及可靠信息

要了解每个选项对应的潜在结果，相关及可靠"信息"必不可少。相关信息是我们所知道的、将要知道的或者应该知道的关于决策结果的所有重要信息。可靠信息是指值得相信、客观公正、来源权威的信息。

决策决定的是未来，未来原本就是不确定的。因此，我们必须学会正确地处理"不确定性"[7]，让决策更优质。面对不确定性，决策所需的信息必须用"可能性"（可能出现的具体结果）和"概率"（发生的可能性）来表示。这里的意思是说，不能出现"这项新技术成功的可能性很大"之类的模糊描述。决策者需要更具体、更实用的信息，例如："根据我们所找到的信息及本领域三位专家的专业估算，我们相信，这项新技术有70%的概率会成功，明年年初就可以用于生产我们的新产品。"需要注意的是，上述陈述中包括具体限定的可能性及其发生的概率。不幸的是，信息并不总是如此全面，几乎包罗一切。为了做出对未来结果及其概率的可靠判断，我们必须搜集事实（过去及现在的）、研究趋势、访问专家等，同时还要避免扭曲的偏见及决策陷阱。

没有相关及可靠信息，决策者就犹如在黑暗中飞行。

清晰的价值和权衡

"价值"描述的是我们想要的——我们关心或者更喜欢的。在决策背景下，价值有时被称为"偏好"。当我们具有清晰的价值，以此来评估每

个选项的优点时，做出优质决策就变得非常容易。在商业领域，价值经常可以用股东利益等货币标准衡量。在其他决策中，非金融价值，如“将来的生活质量”或“野生动物保护区数量”，可能会很重要。

虽然伦理道德也是价值的一部分，但在优质决策背景下，伦理道德是决策框架的一部分，而不是明确表示为价值需求。道德标准形成决策框架的一部分：违反伦理道德的选项绝对不会出现在选项中。

想从一个决策中获得多个价值并不是什么稀奇的事——更大的股东利益、积极的品牌影响以及环境保护可能都很重要。当一个选项提供了所有想要的因素时，从多个选项中做出选择就很容易了，但这种情况很少发生。因此，决策者必须“权衡”。他们必须做出决定，为了获得更多的其他价值，他们愿意对某个价值放弃到什么程度。

在决策中，没有清晰的价值和权衡，我们就不可能选出最佳路径。

充分论证

选项、信息和价值构成决策“基础”：我们能做什么，我们知道什么，以及我们想要什么。充分“论证”将这些综合到一起，结合我们所掌握的信息，引导我们找出能最大化地实现我们需求的选项。根据充分论证得出的结论，条理严谨，通过理性辩论来捍卫自己的立场：“我选择这个选项是因为，与其他选项相比，这个选项中涉及的不确定性较低，回报期望更高。在选择这个选项时，我用到了以下数据和分析工具……”

当不确定性很重要时，充分论证依赖于“决策树”和“龙卷风图”等工具，这些工具在后文中会介绍。当混乱中又有不确定时，人类的大脑并不是天生就能靠直觉做出最佳选择。有多少人可以一直正确判断出商店哪个收银台前的队伍会更短，或者哪只股票会升值，或者哪个产品会在市场上走俏？当不确定性对决策影响特别大时，决策者需要利用论证工具一一理清。

付诸行动

当前五个要素全部高质量地完成后，具有最高价值的选项就清晰了。我们已经找到了明确的目标，但这还不够。要创造真正的价值，必

须将决策转化为行动。如果没有有效行动，那我们花费在决策上的时间和努力就全是白费。

在商业领域，决策者通常不是执行者。令人惊讶的是，在传达给执行者时，决策的许多价值都会丢失，这非常容易，也非常常见。如果在决策努力（做出决策的工作）过程中没有充分考虑到执行决策所面临的挑战及所需资源，在执行过程中必然会出现问题。

在大多数情况下，付诸行动是通过让“正确”的人参与到决策努力的过程中来实现的。正确的人必须包括有权力和资源践行决策、保证不偏离轨道的人（决策者），以及那些被要求按决策行动的人（执行者）。

判断决策质量

优质决策的六大要素看起来似乎都是常识——话虽如此，但这些常识不是惯例。经过对企业决策者的多年观察，作者及其团队发现，当人们无法高质量地实现六大要素中的一个或多个时，就会出现决策失败。例如，如果一个团队除了框架之外其他的都做得很好，那他们可能很好地解决了一个错误的问题。如果决策者各方面做得都很好，却使用了不可靠的信息，那他的决策就应了那句话：“进来是垃圾，出去也是垃圾。”通过思考链条中的每一个环节，我们会发现什么地方可能会出现什么样的陷阱。任何一个要素的低质量都会导致决策的低质量。

六大要素的优点在于，它们可以用于“在决策做出的那一刻”判断决策质量。不必等上六个月或六年再评判结果，当下就可以宣布决策的质量。因为链条中最薄弱的环节决定了决策质量，在决策之前，我们必须扪心自问：“我们对每个要素如何评估？在做出决策之前，再改进一下其中的一个或多个要素是否值得？”回答这些问题的一个有效工具就是图2.2所示的“优质决策滑动标尺”。

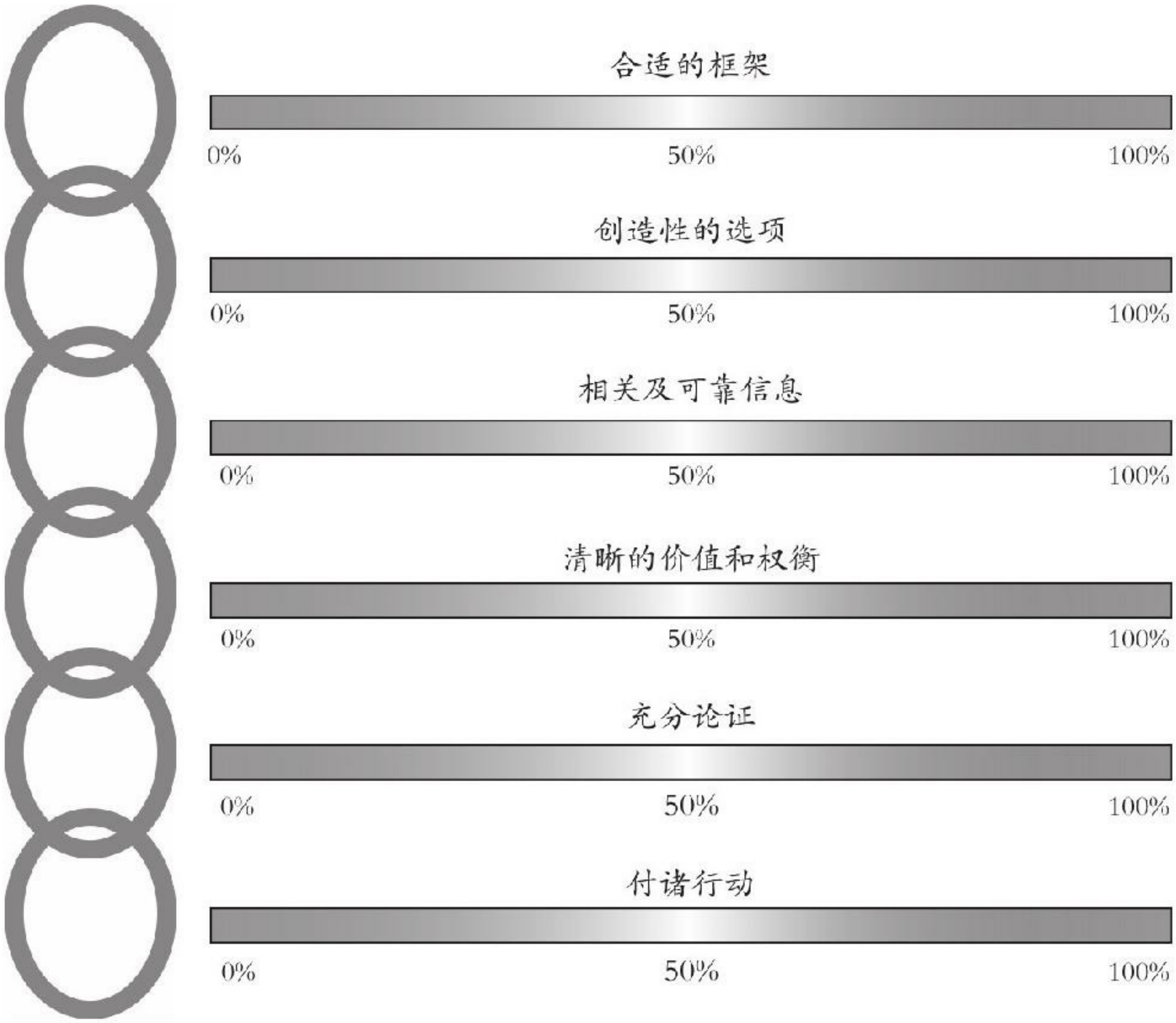


图2.2　优质决策滑动标尺

在这个标尺中，100%是表示进一步改进所需成本——考虑到精力和耽搁时间——不值得的点。在100%处，改进该要素所需的成本超过了从中所获得的价值。因此，100%并不是完美，而是对改进的增量成本超过最终附加价值的判断。而且，每个决策对应的100%的点都不一样。家庭度假决策每一项都达到100%可能比企业发展战略每一项都达到100%简单得多。只要稍加训练，决策者就能判断出合适的100%点。当决策涉及多方时，判断上的差异会促成富有成效的讨论，尤其是当某一方认为还需要做更多工作，而另一方认为已经达到100%的点时。

在做出选择前，仔细审查优质决策的每项要素，判定是否值得更进一步是非常重要的。从时间和资源的角度来看，如果改进增加的价值超

过成本，那就应该在决策之前进行这些改进。一旦所有要素都达到100%，就到了该做出优质决策、付诸行动的时候。

如前所述，优质决策的要素是符合常识的，但这类常识的常规应用很不常见，尤其是当决策比较复杂，有很多不确定性，以及涉及许多人时。人类的大脑不经过系统训练，并不能自然而然地做出优质决策。首先，我们必须明白自己努力的方向。本章概述了如何识别优质决策的终点，但我们需要通过高效的方法才能到达这一终点。第3章概述了做出优质决策的方法。本书第二部分对优质决策六大要素以及如何判断其质量一一进行了更加深入的探讨；第三部分的章节介绍了更多导出优质决策的方法以及应当避免的偏见；第四部分探讨了优质决策的过程。

记忆要点

●一个优质的决策在优质决策六大要素中每一项的质量评级都是100%。

●优质决策的六大要素：（1）合适的框架；（2）创造性的选项；（3）相关及可靠信息；（4）清晰的价值和权衡；（5）充分论证；（6）付诸行动。

●决策质量由最薄弱的环节决定。

●做出选择之前，决策者应该判断每项要素的质量，并确定更多努力带来的价值是否超过成本（从时间和资源两方面）。优质决策达成的条件是六大要素全部达到100%，也就是说，与成本相比，再付出额外努力不值得。

●六大要素使我们可以在决策做出的那一刻判断决策质量。

●人类的大脑不经过严格训练，并不能自然而然地做出优质决策。

3　实现优质决策

任何领导者的首要工作是组建正确的团队……第二是确保做出决策。

——杰克·多尔西[8]，Twitter和Square创始人

领导力的核心是组织正确的人做出优质决策。前面的章节将优质决策定义为在优质决策六大要素中每一项都达到100%的决策，其中，100%是不值得花费额外努力或耽搁额外时间进一步改进的点。有一个大难题：必须怎样做才能实现优质决策？在解决这个问题之前，有必要先回过头来考虑一下决策——或者做出决策的需求——来自哪里。

明确决策需求

达成优质决策的过程从一个人“宣布”必须做出决策时开始。每天都会有许多需要做出决策的情况，其中大多数都是很常见、不苛刻的。例如，三个同事中的一个可能会看着自己的手表说：“差不多中午了，我们该出去吃午饭或者点个外卖了。”或者，一位司机走到一个非常熟悉的岔口，需要决定往左走还是往右走。其他情况则会带来更大的影响，要求投入更多的时间和更深入的思考。不管怎样，“宣布”需要决策这一行为引发了接下来的一切，就像一位CEO宣布：“随着越来越多的竞争者加入市场，我们必须改变客户定位和定价。我希望市场总监研究一下目前的情况，就这一关键决策做个汇报。”

不管决策是强加给我们的还是我们自己提出的，动力源于危机还是机遇，宣布需要决策就会让大家集中精力，开始行动。在许多情况下，人们还需要做出其他相关决策。要明白其中的原因，想象一下一位销售刚刚从现场发来一封邮件：“老板，我现在正在客户的公司总部。他们在使用我们的新生产控制软件时出现了大问题。他们的首席技术官说我们的软件有漏洞，关闭了他们的生产线。他马上要发飙了！”

这会导致老板进行接下来的思考：“是我们软件的问题？客户的安装方法正确吗？我们必须搞清楚。如果是我们软件的问题，我们需要决定如何处理、如何赔偿客户。同一款软件还有其他五位客户。我们应该立刻提醒他们这个问题吗？或者，我们是否应该先查清楚问题原因，组建团队抓紧修复？不管是哪种处理方式，谁才是最合适的人选？我们应该怎样处理这个问题？”

显然，这家软件公司有许多决策必须做，而宣布需要做出决策就是一种领导行为——像本章开篇引语的作者杰克·多尔西之类的领导者应

该有的行为。

当然，那种瞬间做出的小决定是不必宣布的。每天我们都在做许多常规的小决定，比如穿什么、电话响了要不要接、上班走哪条路等。这些日常决定不是本书关注的重点。优质决策可以帮助我们在做出这种快速决定时养成更好的习惯，但优质决策最大的用武之地是塑造我们的成功人生和事业，例如选择哪种事业、寻求什么疗法、如何发展成为跨国企业等。这些决策需要深思熟虑，需要重视质量。

宣布需要决策使我们的注意力转移到需要做出谨慎选择的情况上来——而这种宣布便开启了决策过程。

设定决策议程

我们应该宣布哪些决策？哪些决策应该先解决？我们需要在多长时间内做出决策？有些人只是顺其自然，在决策出现时才做出响应。其他人则采用更有规划、更积极的方式，制定“决策议程”。决策议程标明需要做出什么样的选择，以什么样的顺序选择，以及在什么样的时间框架内选择，从而在遇到非常重要的决策时及时采取行动。在商业领域，积极的领导者会设定决策议程，引导组织的注意力，保证正确的问题得到解决。例如，科技公司领导者的决策议程可能包括关键新产品发布决策、有前途的新研发项目决策以及亟须的生产方式升级。有意识地制定此类议程——并定期更新——可以让我们更好地掌控生活及企业的轨道。一个企业首次制定自己的决策议程时，可能会有已经过期、需要立刻处理的积压决策。一旦这些积压决策被清空，决策议程就能提供一种在系统的工作流程中处理决策的方式。当然，决策议程必须定期更新并不断修正，以应对突发事件和意外。

一旦宣布需要某个具体决策，我们必须怎样做才能实现优质决策？

理解优质决策的终点

决策有各种各样的形式和级别，但所有决策都有一个共同点：最佳选择最大可能地带来我们真正想要的。要找到这个最佳选择，我们必须实现优质决策。我们必须将优质决策视为终点。显然，如果我们不能将其视觉化或对其加以描述，我们就无法到达这个终点；如果我们到达优质决策时却不知道，就无法自信地说：“我们做到了！”

大部分关于决策的书都完全忽略了这一点。有些流行方法关注的重点是如何避免常见的决策隐患，其他则限定了具体的操作过程。这些可能会很有效，但不管我们避开多少隐患，准确进行了多少操作步骤，我们都无法知道自己是否做出了好的选择，除非我们将优质决策视为终点，根据优质决策的要素来评估我们的决策。想象一下有个人开车从纽约去多伦多，避开高峰时段、道路建设、暴风雪等隐患的确是好的建议，当油箱里只剩1/4的油时一定要重新加满，或者确保大体前进方向是朝西北等操作步骤可能也很有帮助，但这些提示并不能使司机开到多伦多。他还需要更多。

必须从最开始就明确终点，也就是说，能够判断优质决策六要素中每一项的质量，明白什么时候进一步增加每项要素所付出的时间或努力

是值得的。

避免决策陷阱和偏见

甚至是当终点已经非常清晰、被充分理解时，通往终点的道路还是会处处布满“决策陷阱”，这些陷阱会降低决策质量。复杂性就是其中之一。人类大脑能够在极短的时间内处理海量信息，并在许多情况下引导我们做出恰当的行动。尽管我们的大脑如此强大，但几乎没有人可以在脑中解出有四个未知数的四个方程，而大多数重大决策比这四个方程还复杂——尤其是在不确定性高、价值和权衡十分复杂、选项很多、需要做出多重决策时。复杂性使得人们倾向于简单化、走捷径，满足于“足够好”的快速选择。因此，当有人说“只有两个选择：抓住这个机会或者放弃”时，很多人都会如释重负地叹口气，表示接受这个观点，因为只从两个选项中选择相对来说就简单多了。甚至是在只要稍微付出一点努力就可能会得到更有吸引力的选项，产生最佳决策而不只是令人满意的决策时，也会发生这种情况。不幸的是，“足够好”几乎总是会让人放弃大量价值。

其他与人类行为相关的决策陷阱还有很多。行为科学家已经记录了200多种导致出发点良好的人在通往优质决策的路上频频跌倒的“偏见”，其中包括对假设不加验证、套用团体迷思、拒绝接受与当前观点矛盾的证据等。（第10章和第11章重点介绍了降低决策质量的许多具体偏见，并提供了避免这些偏见的实用工具。）偏见及其他陷阱隐藏在我

们的潜意识和企业文化中，渗透到我们的思维习惯里。

当这些偏见影响决策时会怎样？行动导向型经理和高管们没有足够的信息就武断地做出决策。群体一致性与真正的优质决策混为一谈。习惯促使人们将艰难的选择拖入自己的舒适地带——他们的专业领域，甚至是在不合适的情况下。俗话说："作为锤子，看什么都像是钉子。"避免陷阱和偏见是优质决策中必需且非常重要的一部分，但光避免是不够的。除了巧妙躲避人性的弱点，优质决策要求得更多。

对抗陷阱和偏见最好的武器以及达到优质决策最好的方法，就是严格追求优质决策的六大要素。评估每项要素的状态，使每项要素都达到100%通常并不容易，但投入其中的思考和精力会帮助我们跨过通往终点途中的许多崎岖。

通过诊断设计决策过程

我们在生活和工作中做的许多事都涉及某种过程，除了最简单的选择和快速决策外，优质决策也不例外。实现优质决策需要一个过程。但是，制定良好决策并没有统一的"最佳"过程或需要严格遵循的步骤。过程需要与所处情况相结合——更具体地说，与其级别（或重要性）和复杂性及其内在困难相结合。例如，收购供应商公司的决策可能涉及7000万美元的支出，与雇用新的中级主管相比，这一决策更加重要。而且，收购决策更复杂，涉及财务专家、律师、业务和信息技术经理及人力资源部。因此，必须先对决策情境进行诊断，就像医生在制定治疗方案前必须诊断病人情况一样。

在诊断阶段问问题可以帮助我们理解应该如何做出决策。决策的目的是什么？为什么这个决策很重要？谁应该参与决策？决策的难点是什么？提出这些问题的目的在于从五个不同方面来理解决策的"本质"：级别、组织复杂性、分析复杂性、内容挑战及可能的决策陷阱。通过理解决策的本质，我们可以判断应该使用哪种决策过程，是否需要寻求"决策专业人士"——受过训练，帮助解决复杂决策困境的人——的帮助。以下五个方面为诊断决策本质提供了有效列表。

级别

决策本质的第一个方面是级别。我们可以根据级别将决策划分

为“快速决策”“重要决策”和“战略决策”。快速决策就是日常的各种选择以及突发事件。这类决策在前文中提到过：我今天午饭吃什么？我应该花多少时间处理邮件？我闻到有人抽烟——我该怎么做？这些都是快速决策的范畴。人们每天要做出成百上千次快速决策，通常很少或完全没有有意识地思考。这些决策很迅速，因为它们要么很容易，不值得花费更多努力或时间，要么要求迅速回应，如突发事件。对这些决策来说，过程是反射性的，决策质量与基于模式的直觉相关，可以通过积累经验和训练来提高。例如，新手司机的快速决策能力很少能比得上那些有着多年经验、已经建立了驾驶的模式识别和良好习惯的老司机。快速决策是瞬间做出的，不需要像重要决策和战略决策那样深思熟虑，本书的重点是重要决策和战略决策。对于非常重要的快速决策的质量，如突发事件，我们的直觉反应需要通过模拟和经验来训练。培养决策的适度性和良好习惯本身就是一个非常重要的话题，但并未包含在本书之中[9]。

重要决策有些复杂，但也并不是特别重要——或者说它们很重要，但相对来说比较简单。决定在项目中如何分配团队资源或是否接受供应商的提案可能都属于这个范畴。这些决策可能一周出现几次，并且通常需要几个小时来解决——还要经常开几次会。在重要决策中实现优质决策的过程应该涉及中等水平的思考和努力，在避免决策陷阱的同时，使用笔及作为检查清单的写有优质决策六大要素的纸。

除了重要决策，还有更大的决策：战略决策。这些决策更复杂，并且非常重要、影响深远，因此战略决策是优质决策最为重要的地方。对于这些决策，我们可不愿意走捷径。我们也承担不起被偏见及其他心理陷阱带偏的后果。在战略决策中，无法达成优质决策会付出惨重代价。以下是几个战略决策的实例：

●“我们应该放弃目前的技术，开发新技术吗？”

●“工作室今年的影视制作费用是9000万美元，但是有10个好剧本，我们应该投资哪个？”

●“公司规模已经超出了其生产力。我们应该扩大生产力，将一些生产外包，还是放弃一些利润低的产品？”

决策者时不时地面临诸如此类的影响深远的重大决策。一般来说，

这些决策出现频率低、复杂、难以抉择、有许多不确定性。这些决策可能涉及大量资源的不可逆转投入，或限定未来多年业务部门的发展方向——并且可能产生意外的重大影响。实现优质战略决策要求付出艰辛努力，经过严格的过程，使用分析工具。

通过根据级别将决策划分为快速决策、重要决策和战略决策三类，我们可以选择整体方法及适度的精力投入，如图3.1所示。

决策级别	数量及时长	需要什么
战略决策： 非常重要且高度复杂	少； 几天、几周或几个月内决定	严谨审慎的努力： 应用正式过程和分析工具实现优质决策
重要决策： 重要但“容易”，或者复杂但不是特别重要	有一些； 几小时内决定	中等审慎的努力： 用笔及作为检查清单的写有优质决策六大要素的纸；避开中途出现的决策陷阱
快速决策： 频繁或小的日常选择；紧急情况	很多； 瞬间决定	自动： 培养决策的适度性和良好习惯

图3.1　不同决策级别需要什么

组织和分析复杂性

决策级别越高，复杂性可能也越高。这两方面通常是并驾齐驱的。复杂性使决策变得困难。复杂性主要有两种基本形式：

●组织复杂性。这一点一般与“人”的问题相关。各利益相关者的利益和价值可能会互相矛盾。关键决策者们的自我或性格可能会发生冲突。决策参与者对问题或机会的框架可能各不相同。企业文化可能对国产品牌有偏见。团体迷思可能会压制异议和经验性证据。在组织复杂性很高的情况下，需要有一位娴熟的引导者。

●分析复杂性。这种复杂性会在以下情形中出现：决策需要面对一团乱麻的不确定性，有许多选项可供选择、多种价值需要考虑，或者局势的多个方面都是动态相关的。高复杂性分析需要使用分析工具。

理解决策的组织和分析复杂性可以帮助我们确定所需要的决策支持和工具。如图3.2所示，分析和组织都不复杂的决策情境只需要常识和经验就够了。但是，两者中任意一方面更高的复杂性都会增加难度，对我们提出更高要求。组织复杂性高但分析复杂性低的决策可以从有效催化领导中获益，其中，娴熟的引导者通过精心挑选的过程引导群体达成一致。分析复杂性高但组织复杂性低的情况需要决策分析工具、专门知识以及对受不确定性影响的状况的分析[10]。

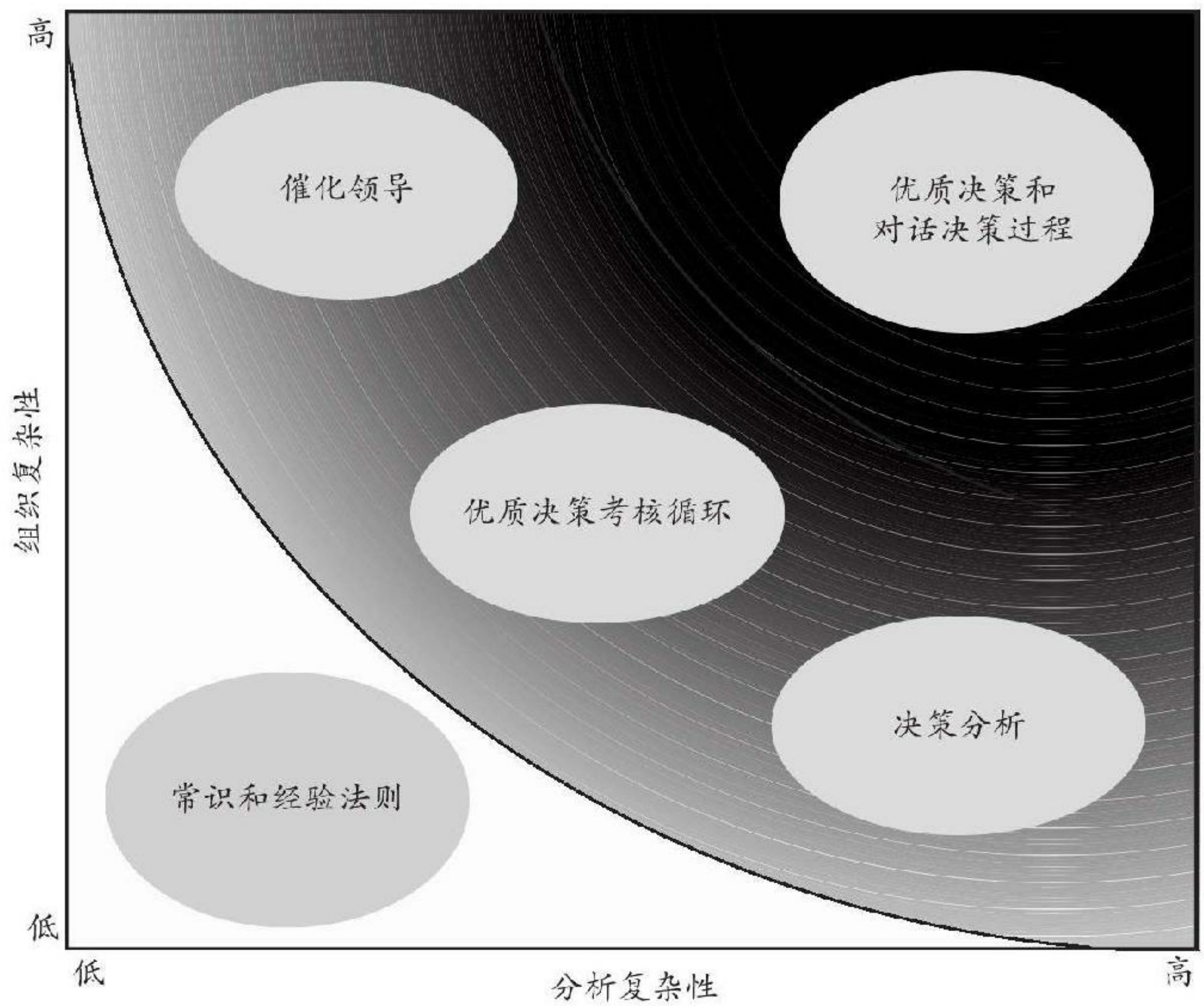


图3.2　不同级别复杂性的工具及过程

在图表中央，两种复杂性都处于中度的位置，使用“优质决策考核循环”来优化安排后续工作。在这一重复过程中，使用列表样式的优质决策六大要素来判断每项与100%的距离，并确定需要做什么来缩小差距。在第13章中会介绍这一过程的更多细节[11]。

如果是战略决策，并且两种复杂性都很高，需要选择的工具就是“对话决策过程”。对话决策过程是两个团队间的对话的系统过程：有权力决定并分配资源的少数人（或者只有一个人）——通常被称为“决策委员会”，与掌握大量专业知识、分析技能和/或在决策做出后负责执行的多数人。“项目小组”为决策委员会做大部分的准备工作。这两个团队之间的对话必须顺应形势，重视关键的可交付成果，以确保实现优质决策。对话决策过程的基本要素会在第12章描述。

内容挑战

具体决策的主题或者“内容”，也会变成挑战，影响实现优质决策的方法。内容可能非常复杂，难以实现。有时，相关数据和专业知识很难找到或者根本就不存在，可能需要具有高水平专业知识的主题专家（SME）来搜集、分析、模拟及解释复杂的技术信息。这些主题专家并不总是能找到——而且他们也并不总是同意做这些工作。这些与内容相关的挑战在战略决策中非常常见。例如一项关于在新的国家销售产品的战略决策，如果不知道该国的准入法律规定、市场潜在规模或新消费群体的偏好，就无法做出这项决策。寻找恰当的专家意见可能很简单也可能很难，但无法获得可信可靠的内容可能会导致决策失败。

可能的决策陷阱

决策本质的最后一个方面是关于我们可能遇到的决策陷阱和偏见。这一决策涉及的是熟悉的领域，大多数常见的决策陷阱都已经被知晓并且按照管理方法弥补了吗？如果是这样，那只要采取适当的措施抵消偏见，基本上就不会出现意外。如果该领域不是熟悉的领域，那么问题可能更多、更难以发现。这种情况下，决策过程应该包括对潜在偏见和可能的决策陷阱及其解决技巧的集中搜索。这些话题将在第10、11章中解决。

调整以适合决策

这一讨论的基本要点就是一个尺寸不可能适合所有人：决策过程必须适合决策情境。但是，有效决策过程有一些共同点。它们以有意识地宣布需要做出决策开始，并从这一重要开端展望终点，宣称：“当我们实现优质决策的六大要素时，我们的决策过程将完成，并且我们将准备好做出决策。”

掌握了对决策情境的诊断，我们就会明白这个决策有多大（级别）、有多复杂（组织上和分析上两方面），内容实现度有多高，以及偏见和决策陷阱会带来什么样的麻烦。图3.3对决策本质的各个方面进行了总结。

这些诊断帮助我们回答了以下问题：“我们应该选择哪种决策过程，以及我们应该如何调整。”如果决策落入图3.3中每一方面的左侧，那么优质决策考核循环会很有用。如果其中几个方面落入右侧，那么对话决策过程会更合适。不管哪种情况，必须调整决策过程以应对决策的具体挑战。例如，如果内容是首要挑战，优质决策考核循环可以扩展为包括与专家密集互动。在其他情况下，对于分析复杂性有限的复杂战略决策，对话决策过程可以简化。

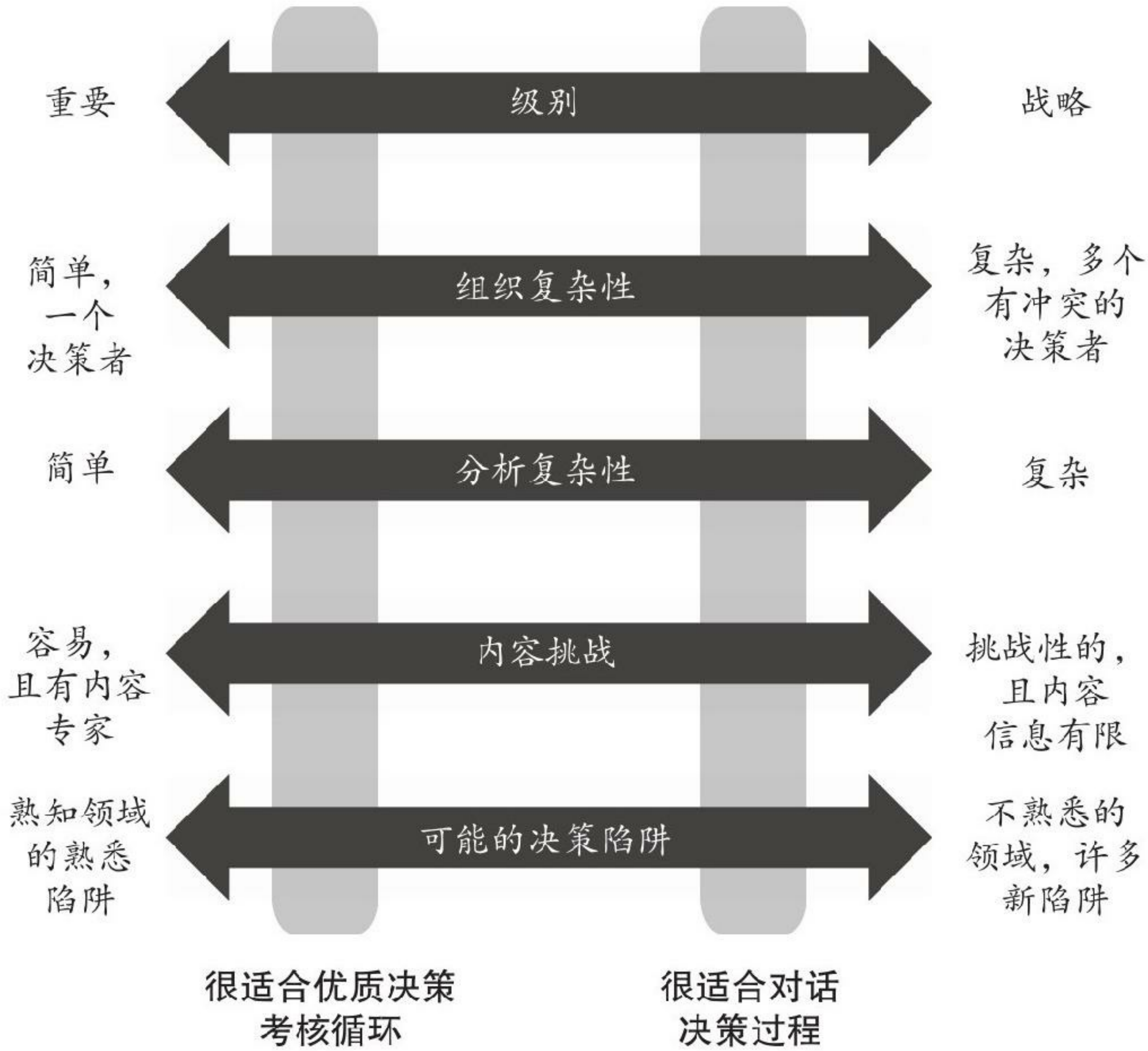


图3.3　诊断决策本质的五个方面

在诊断阶段回答了第二个问题：“情况复杂且困难到必须有专业人士帮忙吗？”重要、复杂的大决策可能需要决策专业人士帮忙指导决策过程。受过良好训练的决策专业人士利用有效的便利技巧解决组织复杂性，还利用强大的工具解决不确定性及其他分析挑战。但是首先，他们帮助设计适合决策的过程。

任何有效决策过程的目标都是实现优质决策。第2章简要介绍了优质决策的要素，接下来的章节，本书的第二部分，将更详细地介绍每个要素以及如何判断它们的质量。

记忆要点

●宣布需要决策是有意识且经过深思熟虑的领导力行为，其引发行动。

●决策议程为重要和战略决策提供系统的工作流程图。

●好的决策过程必须将优质决策视为终点。

●在通往优质决策的途中可能会遇到决策陷阱和偏见。

●复杂性和内在困难使得人们倾向于简单化、走捷径，满足于“足够好”的快速选择。这样做会放弃价值。

●避免决策陷阱和偏见的最佳方式是意识到常见偏见，严格追求优质决策要素。

●决策过程应该调整以适应决策本质：级别（快速、重要或战略）、复杂性（组织和分析）、内容挑战及可能的决策陷阱。

●优质决策考核循环使用优质决策要素作为重复列表，可以调整以适应级别有限、复杂性低的问题。

●对话决策过程是决策委员会和项目小组之间的结构化互动，是解决复杂战略决策的有效方法。

●复杂且困难的战略决策可以在决策专业人士的帮助下得到最好解决。

第二部分　优质决策的六大要素

DECISION QUALITY

第一部分　整体概述了优质决策框架，包括对优质决策六大要素的简单介绍。第二部分将更加深入地探讨这些要素。每章详细描述一种要素，介绍相关实用工具，并解释如何在做出决策之前判断该要素的质量。每章讨论的结尾都有“行动中的”实例，这些实例是基于决策专业人士在各种行业的商业决策中应用优质决策的经验。

4　合适的框架

问题表述清楚了，就解决了一半。

——查尔斯·F.凯特林

合适的框架回答了“我们面临什么样的问题或机会”。很多时候，这一本质问题的答案还未清晰，决策就已经做出了。我们没有为决策制定一个清晰的目标，没有有意识地确定自己的设想，或者没有考虑到我们要解决的问题的界限。如果决策涉及其他人，我们不与重要的利益相关者——尤其是对手——分享自己的观点。相反，我们不加考虑便下意识地假定一个框架，然后一头扎进去，解决我们以为自己已经知道的问题。

阿尔伯特·爱因斯坦曾经这样宣布制定框架的重要性：“如果我有1小时的时间来解决问题，我会花55分钟思考这个问题，5分钟思考解决方法。”爱因斯坦的宣言是在提醒我们，花费在制定合适框架上的时间是非常值得的；这是我们能够解决正确的问题，确保决策有效且高效的最佳保障。

周五下午困境

现在是周五下午4点30分。你的上司皱着眉，站在你的办公室门口。看起来有点麻烦——确实如此。

“我们遇到了一个问题。”她走进来，坐到你办公桌对面的椅子上说，“西区刚刚发给我最新的销售数据——比周一告诉我们的低了20%。这个变动太大了，大到足以出现在我的上司——销售副总——周一一大早要汇报给董事会的报告材料中。如果他用那些旧数据，肯定会当众出丑的。”

这段话说的是对未来的预测，你很不高兴。你必须在5点整准时出门，与伴侣一起吃饭，然后观看现场戏剧演出。演出的票就在你口袋里——而且很贵。

你的上司俯下身子：“你的报告初稿做得非常好。我就靠你了。”她眼中的亮光总是隐藏着特殊请求。这就来了。“我们必须用最新的销售数据更新报告：新的数字、内容修改，还有新图表。没有别的办法了。所以，我希望你今晚能多留几小时，把最后一部分重做一遍。最新的数据我已经用电邮发给你了。你觉得什么时候能改好交给我？需要我给你点个比萨吗？”

你该怎么办？一个声音在你脑海中喊着：“不，不要今晚！我有约会。我买票花了150美元。我必须拒绝！但是如果我这么做了，可能会影响我的绩效评估，下个月就要评了。”

而同时，另一个声音说：“如果我为她做了这件事，这就是我在两个月内第五次费心劳神地帮她解决大问题了。或许再帮她一回，她暗示的升职加薪就能兑现了。”

所以，你会怎么做？留下来还是走？做出这个决策之前，先问问自己一个框架问题：“需要做出什么样的决策？”就像你上司呈现出来的那样，应该准时下班还是留下来加班这么简单吗？或者，是否还有更好的框定决策的方式？比如“我怎样才能解决上司的困境并且不爽约”，又或者“我应该如何利用这件事提高自己的绩效评估，升职加薪”，又或者“上司一点也不尊重我工作生活兼顾的想法。这是一个结束她这种咄咄逼人的行为的机会”。这些框架中每一个都会带领你走上截然不同的路径。

框架的关键组成部分

决策框架使我们踏上界定我们致力于解决的问题的路途。我们很容

易根据别人扔过来的框架跳入一个问题——就像故事中上司摆出的选择，或者根本没有思考框架就开始行动。但是，以上任何一种都会引导我们去解决错误的问题。要制定更好的框架，我们需要退一步，根据框架的三个组成部分——目的、观点及范围，有意识地思考当前处境。

目的

“目的”理清决策到底是什么。我们大多数人都参与过这样的项目：大家对于试图实现的没有实质的共识。由于缺乏共同目的，这些项目从一开始就注定会失败。

为了在处理决策情境时明确目的，必须回答以下问题：

●“我们试图解决什么问题？”或者“我们面临什么样的机遇？”

●“为什么要这么做？我们希望达到什么样的效果？为什么是现在？”

●“我们如何知道自己是否成功了？”

这些问题的答案并不总是那么明显。当有多个人参与时，他们的回答可能会大不相同。明确地讨论这些问题可以显著提高与决策相关的后续工作的效率和有效性。如果我们可以在共同目的上达成一致，那么，我们做出良好决策的能力就会增强，因为所有人都将努力实现相同的目标。还有第四个问题也可以帮助理清目的：“我们可能会因为什么而失败？”

观点

由于个人经验、专业训练及个人价值不同，每个人对某一决策都会有自己独特的“观点”。观点是我们对情况或决策的看法。例如，在回答“有什么问题？”这个问题时，受过多年训练、经验丰富的金融分析师可能更倾向于从金融方面看待情况——“在我看来似乎是现金流的问题”，而忽略对其他人来说可能很明显的市场化生产问题。金融是她在工作中看世界的透镜，这个透镜为她提供的角度可能很珍贵，但也有局限性。

我们的观点是我们思维的一部分——是我们的立场、我们看待世界的方式。观点是许多无意识假设和信念的产物，并且由个人性格、思维习惯、经验和学习塑造。如果没有有意识地反思自己的观点就进行，我们可能会做出带有错误假设和荒谬信念的决策。正如威尔·罗杰斯所说：“伤害我们的不是我们的无知，而是我们知道的并非如此。”意识到我们相信的东西“并非如此”通常很难靠自己完成。所以，与他人分享观点，与其他利益相关者共同制定框架，能够加深我们对决策问题的理解——尤其是当观点各不相同的人参与进来时。如果所有人都能保持学习的心态，避免一味维护的话，多样化观点是非常有价值的。

有意识地审视自己的观点而不是草率地一头扎进去，帮助我们避免了错误的开端，许多决策努力就是因为这种错误的开端而被削弱的。一个非常实用有效的扩充自己观点的方法就是苏茜·韦尔奇推荐的，根据10-10-10原则来考虑情况：接下来的10分钟、10个月、10年[12]。

范围

“范围”是框架的第三个组成部分。范围决定决策的哪些方面需要考虑，哪些不需要考虑。例如，广告决策可能提供以下范围选择：“我们应该重点关注单个产品，还是关注整条生产线？”限定范围就像是选择我们想要排干的沼泽。从这个意义上来说，范围是围绕问题设定界限。

将范围想象成照片的边框。框定照片时，你会有意识地确定哪些要包括在框内、哪些要忽略。许多摄影师用变焦功能来框定照片。改变框架会带来巨大影响。一方面，拍摄足球比赛时缩小得太远会看不清比赛内容。另一方面，放大得太近可以帮助观众看到有趣的后踢，却看不到该球员周围的重要活动——如准备截球的对方球员。同样的概念也适用于限定决策界限：太宽的框架可能导致丧失关注点，而太窄的框架可能导致失去机遇。

周五下午困境框架制定

在本章开篇的周五下午困境中，仅将决策框架限定为是留下来加班还是去看演出就太狭隘了。接受这一扔过来的框架必然会造成非输即赢的情况。制定更好的框架是可能的。

思考目的、观点和范围会如何帮助解决这一困境呢？与上司交谈可

以将多重目的置于桌面上。你可以提供多个想法：第一，你们俩都希望周一早上副总能准备充分；第二，你想表现出自己是可靠的团队成员；第三，你希望能信守承诺。你的伴侣是这个决策中关键的利益相关者。分享你对于即将到来的员工绩效评估以及个人承诺的看法，可以帮助你的上司从你的立场来考虑情况。她可能也会提出一些其他的目的。她肯定想支持她的上司，也就是副总。她可能还想防止这种滞后报告的问题再次发生。对待这种情况有不同的观点，并且很有希望有一个是你们俩一致同意改天再解决的。

在目的和观点上达成一致后，现在，你可以对你的上司说："我们怎样完成这项工作才能既保证您和副总成功，同时兼顾我今晚的约会？"考虑到这一点，范围可以包括谁来做以及何时完成这项工作。你想成为那个雪中送炭的人吗？如果是，那或许你不想提议让其他同事来做这项工作。相反地，你可能会提出一个创造性的解决方案，既能赴今晚的约会，又能挽救大局——明天，周六早上谈工作绝对是双赢的方式。不管你和你的上司最终如何决定，一开始在框架上达成一致将提高决策质量。

延伸实例：房屋决策

为问题或机遇制定框架并不总是很简单，正如合著者卡尔和他妻子莱塔的故事中阐释的那样：

一天早晨，莱塔对我说："卡尔，我想我们的房子应该重新刷漆、重新铺地毯了。"我四处看了看，发现她说得很对。我的回答是："如果要这么做的话，或许我们应该考虑先重新改造一下厨房和游戏室。不管怎样，接下来六个月我们都要当'空巢老人'了。"

然后很快，我们又在讨论重新布置卧室及房子的其他部分了。而且，在我们说"花钱"之前，我们先雇了一名设计师。

我们的想法越来越多——花的钱也越来越多。某一时刻，我们得出的结论是，我们应该考虑换个已经配备了我们想要的这些设施的房子。于是，我们考虑到房子的位置应该方便我上下班。此时，我的妻子问我："卡尔，你打算再干多久退休？要是你不工作了，我们住在哪儿都行。"很快，问题又扩大到了"那么，我们剩下的人生如何度过"。

刷漆铺地毯这项工程需要两个月，花费2000美元，规划我们的余生却是一个很大的问题，涉及大量金钱及对生活品质的重大影响。我们需要好几年来解决所有这些问题。那么，我们应该关注什么样的决策呢？

卡尔的故事是为了告诉我们：决策并不是包罗一切的。很多时候，决策就像是一碗意大利面：扯一根面条会带出其他许多根。我们必须解开交织的问题，用合适的框架限定一个可以解决的问题。

当卡尔在一次行政研讨会上第一次讲述上面那个故事时，显然许多与会者对他的决策情境都感同身受。那天晚宴时，几乎每张桌子上讲的都是类似的故事。其中一位与会者说："对我们来说，问题始于一幅画。我们去了艺术博览会，非常喜欢那里的一幅画。我们想着如果挂在沙发后面真是棒极了，但是挂不下，所以我们正在考虑换个新房子。"不管卡尔什么时候讲起这个故事，都会引起哄堂大笑，或许是因为我们太多人都有相似的经历吧。

制定合适的框架

限定待解决的问题是每个重要决策中最基本的部分，并且需要有意识地去关注。通过实践，这会变成一种思维习惯。还没有理解需要解决的问题就急着开始寻找解决方案，这真的太容易了。对国内运输业务的领导者来说，这样的情况太常见了，所以他引进公司规范，要求每项预算请求都必须包括对于待解决问题的陈述。企业希望更加规范地制定自己的决策框架。

制定框架始于我们询问决策目的等有效问题、检查各种观点时，参见之前章节列出的框架的关键组成部分。这些问题让我们初步了解决策"是什么"，"为什么"要制定决策。在卡尔的故事中，一些不同的目的和观点在对话初期显现出来。最终，卡尔和莱塔一致同意，他们的目的是在未来5～10年内找到最佳生活状态，并且他们的观点是，即使是在孩子们都长大后，他们仍然希望保持在距目前的房子10英里的范围内居住。

要探讨制定决策的恰当过程，还需要问一些问题：应该如何做出决策？什么时候做？谁应该参与进来？一些潜在的问题包括：

●"决策的难点是什么？这个决策有多重要？解决这个决策时，我们

应该采用什么方法？”

●“谁应该参与决策？谁能为讨论带来有意义的、差异显著的观点？”

●“谁应该负起领导责任？”

●“在达成一致的过程中，需要考虑什么政治因素/冲突？”

●“制定这一决策的最佳时机是？”

（本书第三部分包括更多关于限定决策过程的信息。）

当然，决策涉及的人越多，答案就会越复杂。对卡尔和莱塔的房屋决策来说，他们一致同意两人一起在三个月内共同制定决策。经验告诉他们，他们需要发挥各自的力量，在最后的选择中达成一致。他们的决策应该可行，并且两人都觉得正确。

决策层次：框架制定工具

如图4.1所示的“决策层次”可以帮助限定决策问题的范围，提供重点，防止框架包括得太多或太少。在决策层次中，手边的具体决策划分为三类：

1.已经做出的，被视为给定的；

2.现在需要关注的；

3.可以以后或单独做出的。

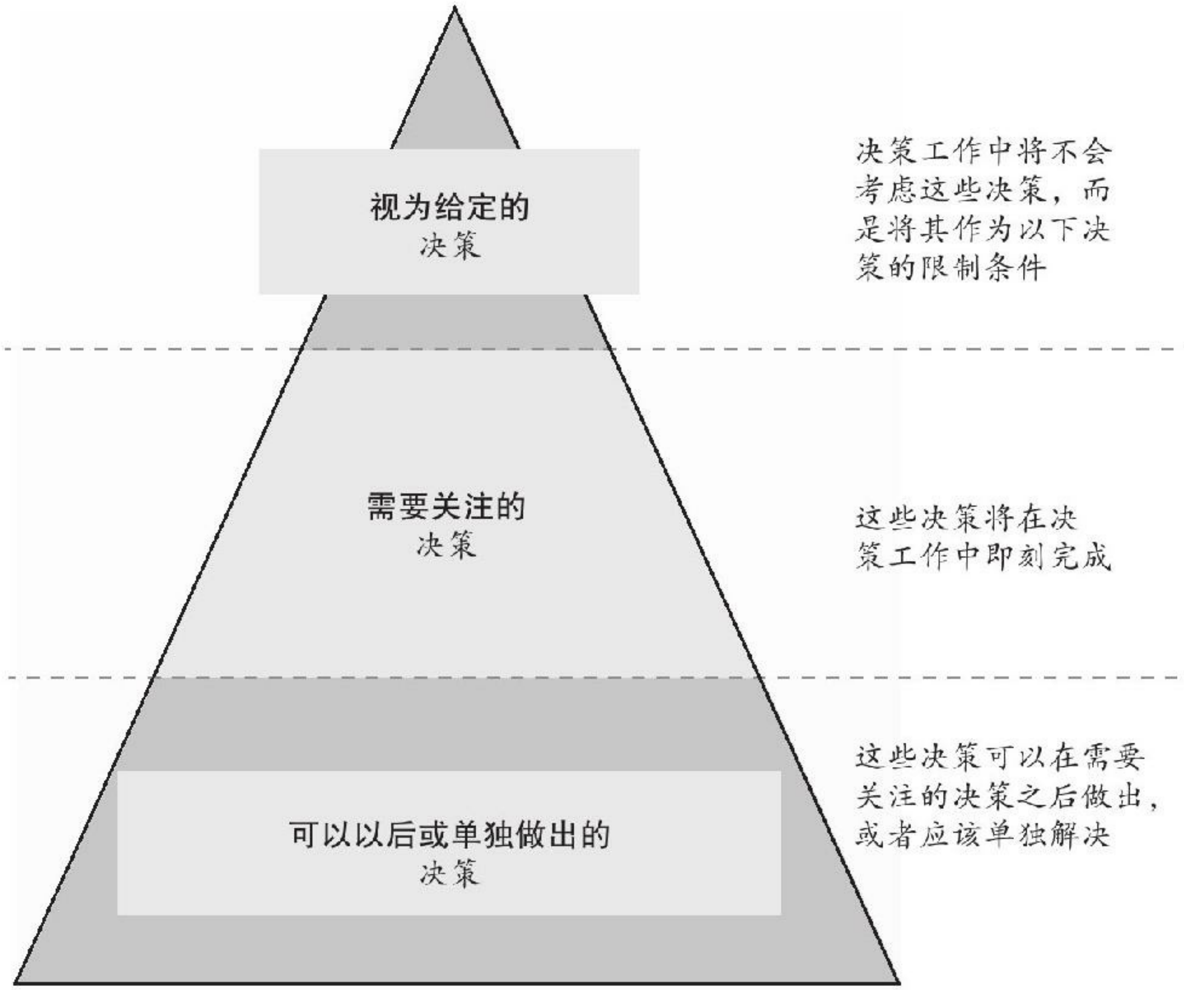


图4.1　决策层次解剖图

由于决策层次的目的在于理清决策，因此应该只包括我们能做或能控制的事情。从一开始就明确什么包含在问题范围内、什么不包含在内，可以使决策更有效率。问题范围不明确或不一致会导致停滞不前以及对关于应该做什么的诸多争吵。

在他们的房屋决策中，卡尔和莱塔一致同意，他们应该在加利福尼亚的同一地区再生活至少5～10年，他们负担得起搬家，并且现在正是一起做出“应该做什么”的决策的好时机。这些事情决定之后，他们得出结论：将来搬到另一座房子去是可行的。这使得他们可以将“我们剩下的人生如何度过？”这个宇宙难题放到一边，转而重点关注他们现在需要做出的决策。图4.2显示出他们的决策层次。有了这个，待解决的决策范围就变得清晰了。

任何已经做出的相关决策都可以视为给定决策。这一类型的决策限定了对其他一切的选择，因此，应该仅包括那些完全在我们控制之下、已经确实决定的决策。想象一下，如果卡尔和莱塔没有决定他们接下来5～10年还要继续待在这个区域，他们会做出怎样不同的决策。而且，这个层次只是针对决策，不完全由我们控制的愿望和目标不属于该层次。例如，卡尔和莱塔可能希望他们购买的下一座房子能成为高回报的投资，可以帮助解决他们退休后的开销，但这不是他们可以做出的决策。房子的未来价值是受包括房地产市场动向在内的许多因素影响的不确定性事件。虽然试图将期望放入“视为给定”的桶中，但那里没有它们的位置。

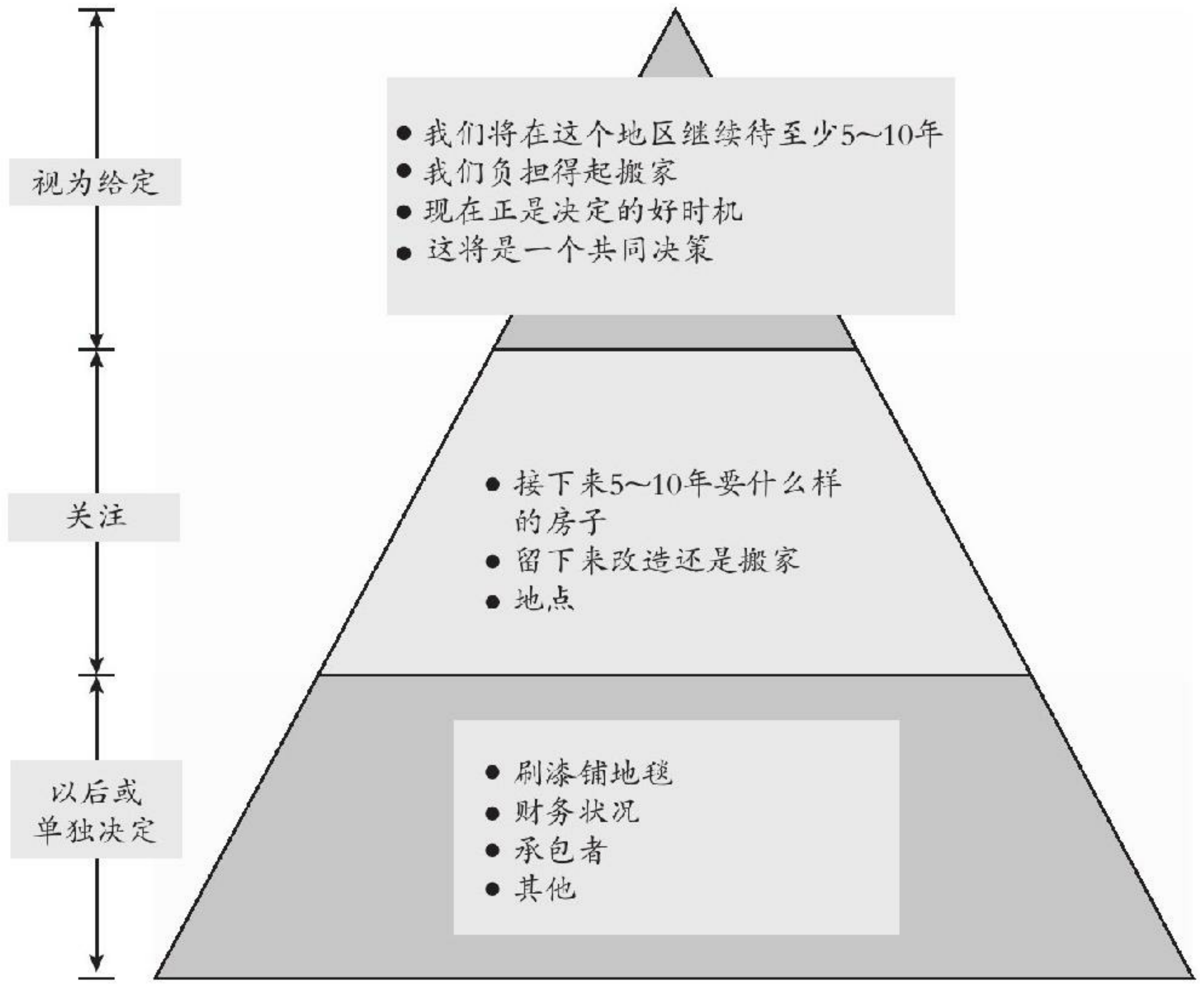


图4.2　卡尔和莱塔的决策层次

“需要关注”的决策是卡尔和莱塔此刻要决定的决策。这些决策才是他们要集中精力和努力解决的。其他决策可以“以后或单独考虑”，并且可以依赖于已经做出的需要关注的决策。例如，要选择涂料的最佳颜色可能要基于房子已涂的颜色。在商业领域，领导者必须约束自己，关注最重要的决策，不要只关注自己知道如何解决的决策。搞清楚决策层次就已经在限定合适框架的道路上迈出了一大步。

可能出错的事

掉进差的决策框架很容易。这是一直都在发生的事。人们没有有意识地思考框架就急于解决问题。他们急于行动，一头扎进去。其实，他们真正该做的是停下来，思考一下目前的情况，问一句：“现在面临的

问题（或机遇）是什么？”

还有另外两个常见错误需要注意。第一，扭曲情况以适应我们先入为主的偏见。这就是“舒适地带偏见”：我们将问题拖入我们的舒适地带，解决我们知道该如何解决的问题，而不是需要解决的问题。这是一个非常大的陷阱，我们称之为“重大偏见”，第11章中将对其进行进一步探讨。将问题拖入我们的舒适地带可能源自我们的性格、思维习惯、接受的专业训练、经验或技能。其结果通常是不合适甚至是可预测的框架。人力资源专家往往会将问题视为组织或人力问题，而对于同样的情况，工程师可能会将其视为系统或技术问题。这些局限性的观点和思维习惯可能大大影响问题框架的制定。

其他常见错误是，关注在框架问题上达成一致的最快或最简单的途径。由于无意识地希望简单化，或者期望迅速行动或避免冲突，最后得出一个过于局限的框架并不是什么稀罕事。这样的“狭隘框架”就是第11章中讨论的另外一种重大偏见。但是，欲速则不达，冲突也不一定是坏事。包容冲突可以确保将不同观点纳入问题——所以在决策框架制定初期，花时间纳入冲突观点通常是非常明智的。

判断决策框架质量

优质决策的终点是优质决策的每一要素都达到100%，其中，100%意味着继续付出努力与获得的价值相比不值得。为了判断是否达到阈值，决策者应该在框架最终确定之前问一些问题来检验框架。这些问题也可以改进框架。

为了评估框架质量，我们必须明白框架是什么，并且愿意问一些深刻的问题。在理解了决策问题以及什么合适的基础上，娴熟的领导者会寻找本章列出的这些基本问题的答案。这个人还将探查基本问题之外的问题，以确保避免框架失败，这些问题包括：

●“我们需要关注的决策是什么？该决策问题框架的决策层次是什么？”

●“如果给定决策中有一个变成了需要关注的决策，框架应该如何改变？”

●“这个框架与那些很容易想到的框架有何不同？”

●“对于这个决策问题，还有哪些可行框架？谁有引出不同框架的不同意见？”

诸如此类的问题可以在决策过程初期用于判断框架质量。好的框架必须有好的开始，并且通常会随着其他优质框架决策要素，如选项和信息的探索而改进。一旦框架达到100%，优质决策的要素就满足了。

行动中的框架制定：产能不足案例

一旦完成，好的框架通常看起来很明显。但是，实际上，找到“明显”的东西可能要付出许多努力；挑战传统思维可能是必须的。这一点在接下来的案例中可以看出[13]。

几年前，一家生产商面临一些与扩大生产设备产能相关的艰难决策。已经有一个项目小组陷入了各种选项，涉及需要改造的工厂、要增加的设备类型以及要购买的新机械设备数量。为了提高决策质量，该小组被要求在一头扎进去之前先形成框架。

随着该小组对“我们为什么要这样做？”等问题的探索，你可能会期望他们谈一谈他们无法满足的产品需求以及对利润率的影响。有趣的是，无法满足需求的问题出来了，利润率问题却没有。为什么？该小组开始整合所有关键产品的基本成本和利润信息。

一切很快明了：约有1/3的产能竞争产品是亏本的。这导致对于这一问题截然不同的观点。如果该小组继续执行最初的框架，他们可能会建议产能扩张方面的资本支出，这将进一步降低利润率。最终，改进的框架关注的中心问题是：如何给产品定价，提供哪种产品（下架哪种），以及如何重新配置已有工厂产能以大幅提高其赢利性效用。

找到清晰的决策问题框架是优质决策中很重要的一部分。框架为可以考虑的选项设定舞台。如何找到优质选项是下一章将要关注的内容。

记忆要点

●框架回答的问题是：“我们试图解决什么问题？”

●框架的三个组成部分是目的、观点和范围。

●合适的框架避免解决错误的问题，其同样使决策工作更轻松便捷。

●常见错误包括没有有意识地思考框架便一头扎进去，沦为舒适地带重大偏见的受害者，或者将问题框架设定得太狭隘。

●决策者有责任判断并在必要时改善框架质量。

5　创造性的选项

遇到问题时，我们经常会问自己“我该怎么办？”，而问“我能怎么办？”可以帮助我们发现所面临的选择的选项。

——约翰·贝希尔斯和弗朗西丝卡·吉诺[14]

选项是可能的行动路线，限定在决策框架背景下的可以做的事情。没有选项，就很难从生活中得到我们想要的。实际上，没有选项的决策并不能算是真正的选择。由于决策不可能比最佳选项更好，因此，找出一组能够真正代表我们力所能及的范围的好选择就很重要。寻找能帮助我们最大限度地得到真正所想的选项需要创造力及不懈努力。

考虑一下笔者公司——SDG——几年前遇到的一个情况。多年来，SDG一直以优惠价格租用加利福尼亚州门洛帕克的沙丘路一处著名地点的顶级办公楼。SDG是一家专业咨询公司，但一直与大企业保持竞争关系。因此，总部地点的选择对与大公司竞争销量的SDG高级员工来说非常重要。

沙丘路的大厦周围是自然美景，办公室空间很大，设施中收藏着著名的美国现代艺术作品。这里去280号高速公路、旧金山国际机场和斯坦福大学都很方便，这一点更是锦上添花。

当租约需要续签的时候，我们必须做出决策：“我们应该将公司总部设在哪儿？”大家一致同意SDG应该继续留在旧金山半岛上，同时也就包括四大主要决策在内的框架达成了一致，如图5.1的决策层次所

示。

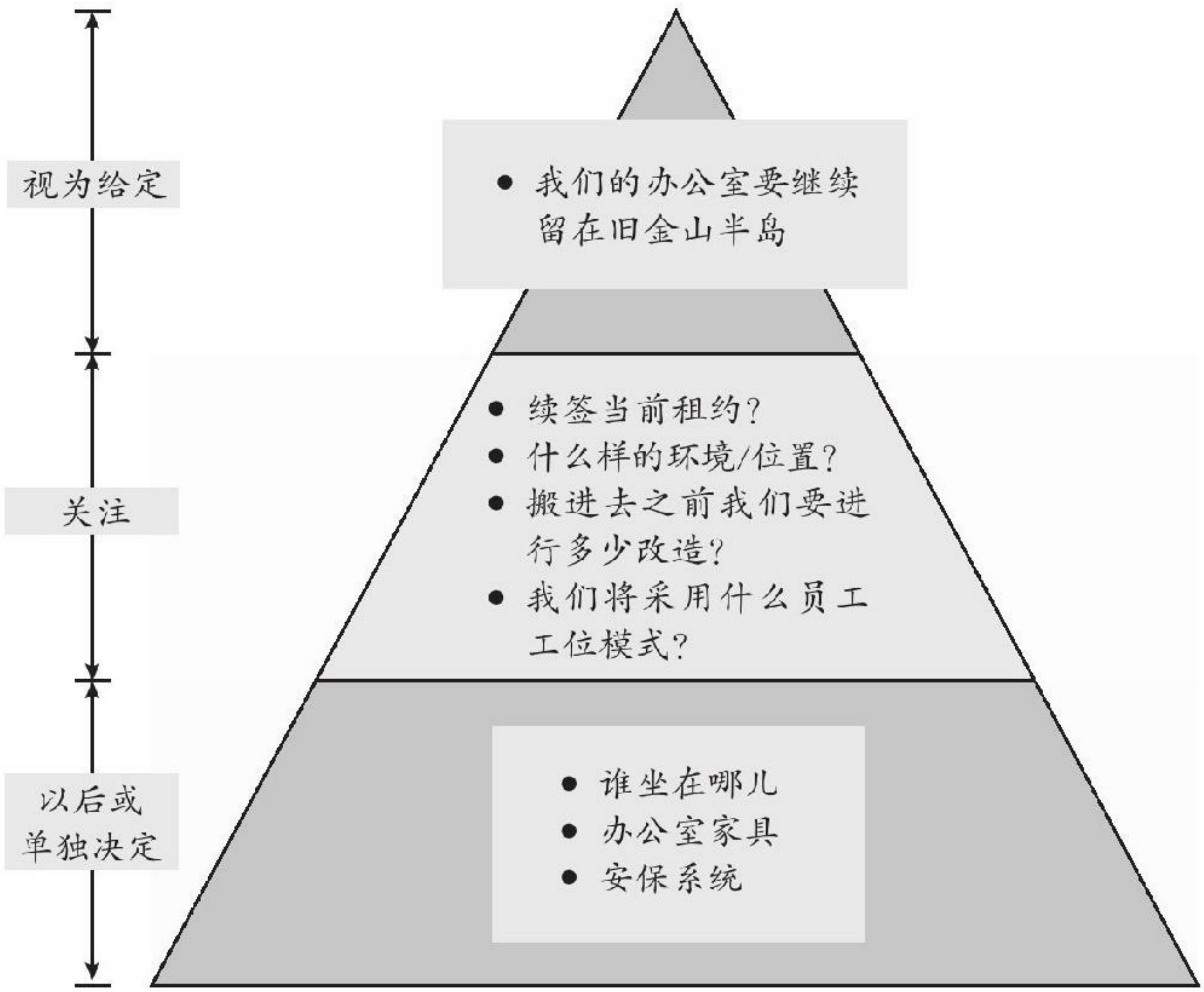


图5.1　SDG办公室搬迁决策层次

结合这一框架，有一个选项很明显：留在原地不动，续签沙丘路的租约。但这个选择并不简单。大厦老板想把租金提高250%——比本区域相似的顶级大厦贵了很多。更糟糕的是，他计划用两年的时间对这一区域进行重新装修。“在你们目前的区域清空重装期间，我们可以将你们安排在大厦的其他部分。”他们说，“等装修完成，你们再搬回来租用。”

要搬两次家、付高额租金（后续还有些费用），还要忍受两年施工噪声和打扰，这样的预期很多员工都不喜欢。但是，还有少数人支持留在原地。“这里的环境真的太好了，”他们争论说，“而且沙丘路与知识资本密切相关——这是我们的备用存货。我们的客户非常喜欢这个地方。我们应该留在这儿。”不幸的是，沙丘路上没有其他办公楼可以满

足公司需求，因此，SDG需要基于现状考虑选项。有两个已经明确：

●搬到帕洛阿尔托市市中心。走路就可以到斯坦福大学，有人性化的人行道，非常时尚，是许多有趣的商店及小餐馆的所在地。这个选项对许多员工来说都很有吸引力，尤其是年轻员工。

●租赁当前位置北部将要建的办公楼，这里靠近福斯特城的101号高速公路。这个办公区域较小，没有沙丘路的环境好，也不如沙丘路档次高，但离机场近，员工上下班更方便，对于住在旧金山及港口对面的客户也更方便。而且，与为每一位员工提供专门空间相比，在较小的办公室内采用旅馆式办公可以为公司节约资金。

这三个选项中每一个都代表了公司、员工及客户不同的价值，每一个都代表其独有的成本、实体布局、环境、员工通勤距离、主要客户及与其他地点（如机场和斯坦福大学）的距离等。明显地，这些选项值得认真考虑。

好选项的特点

在决策中，我们选择能看到最大价值的选项。因此，要实现优质决策，选项列表应该足够大、足够多样化，以包括各种可能性。它们应该是“好”的选项，也就是说，它们应该：

●有创造性。决策应该包括创造性的选项，这些选项不是显而易见的或基于常规思维。这些选项是突破常规的。创造性思维通常不包括含有大量意外潜在价值的选项。

●差异显著。选项之间不应该只有微小差异，而应该在真正重要的地方差异显著。差异显著的选项挑战目前的思维方式，以全新的方式解决问题。

●大范围选项中的代表。两个选项很少会够。选项应该覆盖所有可能的选择，因为人永远不可能提前知道最大的价值源头藏在哪里。

●供选择的合理竞争项。每个选项都应该是可以确实选择的。在一组好的选项中，没有诱惑性假选项及“显然很差”的选项的位置，那些显然很差的选项没有提供任何目标，只是通过对比使其他选项显得更好。

也没有那些绝对会被否定的荒谬选项的位置。但是，我们不应该因为觉得一个选项会被否定而太早轻视它。一个有逻辑、代表真正价值、恰当描述的选项可以与其他选择竞争。

●有吸引力。每个选项都应该有能够激发兴趣和激情的足够的潜在价值。当一个选项促使至少一个人说“我们真应该好好研究一下这个”时，这个选项就是有吸引力的。

●可行。可行的（可做或可以有所行动的）选项是指能够真正实施的选项。如果不可行，那它就不应该出现在选项列表上。即便如此，在适当地探索可行性之前，还是不应该太早轻视半成熟的选项。

●数量可控。3个选项一般优于2个选项，4个选项也可能优于3个选项。但是，并不能因此就说，20个选项优于4个选项。后面我们将会看到，必须对每个选项进行分析、评估，并与其他选择相比较。我们需要的是一组可控的选项——涵盖多种明显不同的，同时在我们的分析和比较能力之内的选项。在相对简单的决策问题中，三四个选项可能就够了，而更复杂的决策问题可能需要4～7个选项，或者更多。

太疯狂了？

某跨国公司的一个小组接受了一项任务：制定新的业务战略。小组成员想出了一些很好的点子，但是，为了不让公司保守的领导们觉得遥不可及或太激进，他们进展得非常缓慢。他们觉得最好不要挑战常规。

当同事迫使他们更大胆些时，该小组想出了一个他们觉得“超级激进”的战略，但是，因为害怕会被嘲笑到狼狈而逃，他们不打算将这个战略汇报给上司。然而，经过对这个想法的一些整理和充实后，他们鼓起勇气，一致同意将其汇报给公司领导，如果他们觉得这个战略太激进的话，就让他们否决。

令他们惊讶的是，这个“疯狂的”想法引起了公司高管的极大兴趣，他们问：“这个战略真的可以实施吗？”该小组确认确实可以后，公司为他们提供了足够的时间和资源。所有人都认为这个战略与他们目前的业务模式相比更冒险，但现在是时候考虑一些截然不同的东西了。于是，该小组得到指示，继续进行下一步——分析和评估，确认了一些令所有人惊讶的东西：他们这个激进想法的潜在价值是列表上的其他任意战略

选项的四倍。

博弈这一阶段的目标就是产生一组特别有吸引力、特别有创意、潜在价值特别高的选项，决策者愿意在决策之前评估其中的每一项。产生选项的任务有两个明显不同阶段：扩大和缩小。扩大阶段的目标是在合理的时间内摆出尽可能多的好想法。该阶段与评估无关。实际上，创意和评估都是非常独立的活动，不会掺和到一起。产生选项涉及创造性思维，不管是个人的还是群体的。个人通常可以通过不断权衡各种想法来做到这一点，甚至在睡觉时产生有前途的想法。当涉及群体时，头脑风暴和名义群体技术通常很有效，描述这些技巧的资源都可以找到[15]。

有效的创意生成一般会产生数量庞大的合理选项，但是，由于没有人有时间或资源去评估十几个甚至更多，我们开始进入缩小阶段，在这一阶段，列表减少至一组可控组。该可控组包括最有吸引力、代表各种选择的可行想法。

在SDG办公室搬迁的案例中，早期的讨论生成了六个选项的列表。该列表经过进一步检验，之后缩减为三个选择，这三个选择保留了选择的广度及初始列表的创意性。

战略表：选项限定工具

缩小阶段的最后，留给我们一张可控选项列表及每个选项背后的基本思想。继续进行之前，需要对每个选项有扎实的理解。“战略表”可以帮助我们做到这一点。战略表理清了如果选择某个特定选项，将会做出哪些相关选择。其准确展示了每个选项如何匹配在框架内，并且突出了选项之间的异同。战略表对涉及多个相关决策的战略选项来说最有效。

图5.2显示出战略表通常是如何组织的。该表上部的列标题为该问题的“关注”类的每一个决策。这些来自决策层次（这个例子中参见图5.1）的中部。每个决策下面的一列包括一组该决策可以考虑的选项。决策名称或者主题，在左边单列一列。在图5.2中，这些都是与SDG办公地址变动相关的战略：“原地不动”“市中心计划”以及“办公面积减小”。为了完成这个表，我们将这些战略跨列连到一起。这样做的目的在于标记一组限定每个战略选项、统一连贯的选择——每列一组。

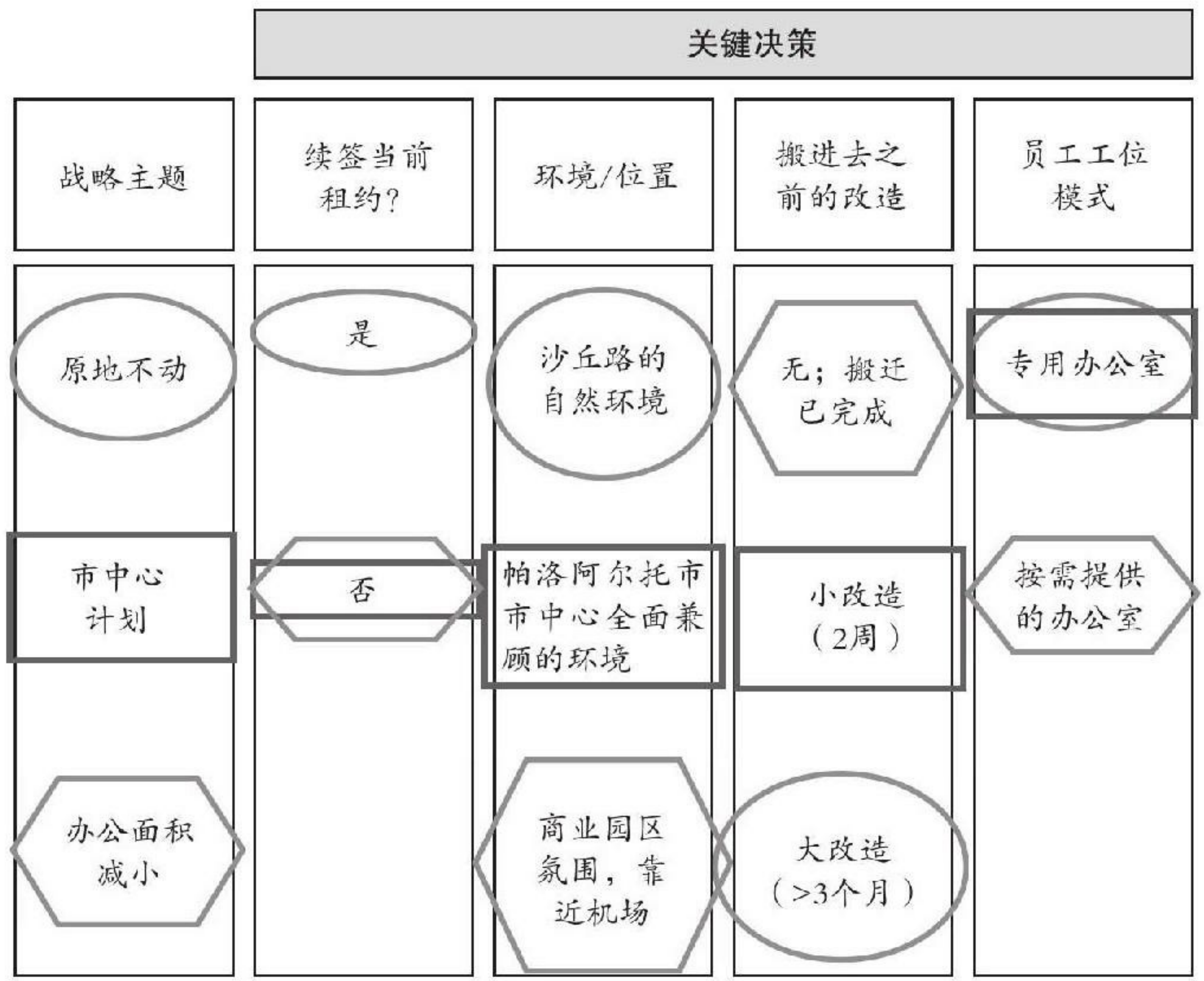


图5.2　SDG办公室搬迁战略表

例如，如果SDG的战略是原地不动，决策将包括续签租约、继续为员工提供同类型的工作空间。市中心的选项需要重新装修，但在全面兼顾的城市环境中再现了相同类型的工作空间。如果选择的是办公面积更小的选项，一些专用办公室将取消，以根据需要为公司的“通勤勇士”们提供旅馆式系统的工位。

战略表提供了一种条理展示选项的方式，以准确理解每项所包含的决策，从而对其进行比较。该表还便于检查重复条目——涉及选择相同的选项，或组内的遗漏——如当一列中的某个选择没有包含在任何选项中时。

可能出错的事

生成高价值选项中遇到的一个挑战就是人类倾向于抓住第一个可以接受的行动方案不放——也就是前面几章中描述的“足够好”综合征。如前所述，心理学家使用的术语是“令人满意的”。我们都是某种程度上的满意者，必须努力克制接受第一个满足情况基本要求的行动方案的冲动。我们大多数人并不能自然而然地冒险跳出常规，更深入地挖掘更大的潜在价值。

“足够好”可能是最简单便捷的行动方案，却鲜少是最有回报的方案，因为它让我们对其他或许更好的可能性浑然不觉。不考虑非明显选项的人带着巨大的盲点前进，把本质价值弃置不顾。在商业领域，“足够好”的决策者可能会将决策的价值切成两半。通过养成在重大决策情境中追求最大价值的习惯，我们都可以更加成功——这意味着在做出决策前要生成一组好的选项。

改进选项

创造性经常会带来意外的、有价值的选项。创造性还可以改进现有选项，从而提高已有选择的价值。当卡尔和他的妻子莱塔决定搬到新房子时（参见第4章），重新思考并改进一个次优选项可以使其成为比刚开始出现时更好的选择。

作为决策过程的一部分，卡尔和莱塔已经认真看过许多房子。经过此番搜索，他们非常喜欢一个树木茂盛的街区，并且看上了其中的一套房子。他们非常喜欢这套房子，已经准备签订购房协议了。

但是，附近的一处寓所吸引了他们的注意力。这处寓所的建造已经完成了约95%，环境更好，外观也更漂亮。但是有一个严重的问题，卡尔和莱塔都无法忍受。这片地上生长着茂密的毒葛——有些地方长到了窗户上，而且房子内部格局功能性不强。另外，因为某些原因，建造者在厨房区域装的窗户非常小，导致厨房采光不好，进而影响了本来可以很美的景色。“而且这个前门玄关像个山洞似的。”莱塔补充说。

种种缺点使他们排除了第二套房子。一号房子虽然价格高一点，但满足了他们的需求，而且可以立刻入住，似乎这才是最好的选择，夫妻两人准备签约。但是，第二天，他们接到通知，这套房子下市了。

更喜欢的选项没有了，卡尔和莱塔再次将注意力转移到第二套房子

上。这套房子有五个大问题是卡尔和莱塔无法接受的。如果这些缺陷不必付出太大代价就可以弥补，二号房子还是很有吸引力的。

第二天，两位找房子的人雇了一位设计师，一起系统讨论了第二套房子发现的所有问题。三周后，设计师呈给他们一份改造方案，包括安装新的大窗户、增加室内照明以及现有地板及景观改进计划（包括移除毒葛）。该计划需要九个月的时间，完成后，将消除卡尔和莱塔对二号房子的所有不满。改造后，二号房子的费用与曾经位列他们列表榜首的那套房子一样多。

这个故事的结局很有趣。莱塔和卡尔决定选择二号房子。他们付了定金，两周后签订最终合约。之后，在卡尔出差时，一号房子又上市了。那曾经是莱塔更喜欢的房子。于是，她打电话问卡尔："我们应该怎么办？""把那套房子的定金也付了，"他答道，"这样我们就有两周的时间来决定。"在对选项进行了一周的权衡后，莱塔选择了二号房子。如果他们没有花费精力让第二选项变得最好，这就不可能发生。

这个故事的寓意在于：在决策前使选项尽可能变得最好经常是值得花费时间和努力的。

判断选项质量

没有什么可以代替一组好的选项。在做出决策之前，选项的评估值应该达到100%，也就意味着在选项上花费更多的精力不再值得了。我们如何才能确定自己达到了这一目标呢？在判断复杂情况下的选项质量时，娴熟的决策者会根据好选项的定义检查选项组，并进一步探索。他/她会问以下类似问题：

●"已经考虑到的最疯狂的想法是什么？"

●"哪个超乎寻常的人对这些选项做出了贡献？"

●"我们将选项组扩展到我们的舒适地带以外了吗？"

●"这个选项组涵盖了所有的潜在价值源头吗？我们确定其中包含了最佳选项吗？"

●“列表包含了所有关键利益相关者支持的选项吗？”

●“我们是否已经确认分歧，并将它们包括在选项组中？”

●“这些选项之间的差异明显吗？重要吗？”

●“惯性策略（保持现状）是否已经列在列表上，以使我们可以计算任何新决策的价值变化？”

●“我们是否已经有一组可控选项，可以进行有意义的比较？”

这些问题的答案可以帮助决策者判断优质决策这一要素的质量，并通过用更有吸引力的选项替换差的选项来增强选项组。现在正是做出这些改变的好时机——在评估每个最终选项的繁重工作开始之前。

在之后的决策过程中，充分论证将用于帮助我们反复多次推敲优质决策的要素。待信息搜集完成，用充分论证评估选项后，可以问一些其他问题，从分析的角度继续探索：

●“结合我们的分析，哪个选项看起来是最好的？”

●“为什么这个选项看上去比那个选项好？是什么导致了价值上的差异？”

●“我们可以如何利用论证得出的结论进一步改进最佳选项？”

●“什么会导致最佳选项价值的增减？我们可以影响或控制这些因素吗？”

最后，可以通过理解价值从何而来、其影响因素是什么来改进最终选项。要做到这一点，在通过充分论证评估选项之前，我们需要一组高质量的选项。甚至是在这一步骤开始之前，选项应该尽可能做到最强。

行动中的选项：西非海岸的油田

石油的勘探开发可能会很复杂。当一家大油气公司的团队发现西非海岸的油田时，他们迫不及待地想要进行开采和生产。这将意味着五年多的设计和建造。需要投入几十亿美元建造钻井设施，提炼、处理、储

存石油，用轮船运输并用管道输送到市场上。这不是一项简单的任务，但该团队具备专业知识，可以解决这一难题。他们已经考虑到了几个选项，并且已经挑选出一个似乎非常适合他们开发的选项。

一切进展顺利，此时，公司的另一组队伍也在附近发现了油田。这本来是个好消息。但是，此时的情况是，新发现的油田没有具备单独利用价值的足够的石油。而且，由于公司预算有限，这个新项目还会与第一组竞争资源。组与组之间的竞争是该企业内部的强烈信条。然而，第二组找到他们的同事，要求他们放弃自己的计划，设计一个能够在两个区域一起开发的设施。但是，第一组不愿意从头进行不同的设计。而且，他们也有目标要求，时间已经很紧张了。

当用于两个区域附近的另一个区域的探井被列入规划时，事情变得更有趣了。第三块区域的成功率预计为20%；与二号区域相似，这里可能也没有足够的石油支撑其独立的基础设施。如果发现油田，必须再次联合开发。但是，知道结果的唯一方式就是完成勘探钻井，但仍然需要整整一年才能知道。与第二组相同，新的第三区域小组也想让第一组暂停设计，从而在联合设施中考虑第三组的需求。

公司领导被这些复杂情况搞得不知所措。他们应该怎么做？如果继续单独执行第一开发计划，第二区域的石油就变成了鸡肋，第三区域很可能也是如此。如果合并前两个项目，他们现在就要开始进行新的设计。石油产量将会增加，但所有的一切都要至少延迟一年。在组合项目中再加入第三区域又要延迟一年。而且，如果最后证明该区域的开发是失败的，这些延迟就全都白费了。

当三组同意一起寻找解决方案时，转机出现了。由于公司的激励因素主要集中在短期可交付成果上，让大家坐到一起要费点劲，更不用说达成共识了。但是，这种情况一旦出现，几个小组就可以重新制定问题框架，找出一套全新的创造性选项。根据他们前期的思考，三组合作的唯一方式就是一切都延期。但最后的结果证明，新技术可以帮助他们弥补这个鸿沟。通过为项目一建造小型可移动设备，这一区域几乎可以如期开采。产量会有所减少，但该区域的开采可以让他们了解许多关于如何优化该区域石油开采的信息。利用这一信息，他们为区域一和二选择了最佳联合开发计划，并且如果第三区域没有石油的话，也有足够的扩张灵活性。

移动设备相对于他们未来的产量而言价格高昂，而且无法按原计划那么快开采石油。但是，在最后的分析中，这个新的三区域选项的价值远远高于独立选项的总和。而且，一旦全套设备齐全，这些灵活的设备还可以运送到其他地方使用。从各方面来说，这个新选项都是最好的。但是，如果领导层没有坚定执行优质决策，就不可能重新开始。

决策过程这一阶段的选项是大体限定的想法。不做一些功课，我们就不可能真的知道哪个选项是最有前途的。对SDG办公室的决策来说，在经过搜集信息、理清价值及应用充分论证比较各选项的额外工作后，最终选择的是帕洛阿尔托市市中心的位置。这些话题将在后续几章中解决。

记忆要点

●决策的价值不可能大于最佳可用选项的价值。列出一组好的选项非常关键。

●好的选项是有创造性的，涵盖各种可能性，彼此差异显著，是供选择的合理竞争项，有吸引力且可行，同时数量可控。

●“足够好”地解决会放弃巨大的价值。

●战略表建立在决策层次中“关注”类的基础之上，并理清了逻辑上限定每个选项的选择。

●冲突的观点和跳出常规的思维在识别和改进选项中起着非常重要的作用。

●决策者有责任在进一步评估选项组的工作之前，限定一组高质量决策。

6　相关及可靠信息

信息是学习的来源之一。但是，除非是经过组织、处理、以一种适合决策的形式到达正确的人手中的信息，否则就是一种负担，而非益处。

——威廉·波拉德

我们不断受到信息轰炸——互联网、打印文件、各种电子邮件、短信还有电话。信息一天到晚掌控我们的注意力。仅仅收到所有这些信息都会让我们感到手足无措。大数据使得信息轰炸火力加大，这可能会带来新观点，但也使信息世界越来越复杂。

从决策角度看信息

确定哪些信息重要、哪些不重要是一个永恒的挑战。在决策中，信息将我们能做的（选项）与我们想要的（价值）联系到一起；信息帮助我们根据自己的价值预测每个选项的结果。而且，由于未来是不确定的，我们需要用可能性（可能发生什么）和概率（我们对其可能性的信心）来描述未来。例如，当我们抛出一枚重量均衡的硬币时，结果有两种可能性（正面或反面），每种可能性的概率是50%。在处理未来的结果时，真的没有其他办法可以更好地理解信息的意义。我们可以制造一些场景，内容是关于未来可能发生的事情，并添加一些色彩使其令人非常难忘——但这些场景需要转化成一整套可能性，每个可能性都有指定的概率。这样做可以使它们在制定决策时被有效用于充分论证。

坚持“决策只能基于事实”似乎很符合逻辑。但是，我们必须承认数据和事实信息有一个很大的局限性：它们是关于过去和现在的，而决策是关于未来的，未来没有什么是确定的。为了有效利用，最好的历史信息必须通过判断转化成我们选择的可能结果及其概率。虽然人类为了避免不确定性已经努力了数千年——甚至通过解读星象、茶叶和羊内脏，但还是无法避开面对不确定性做出判断的命运。

开车时，如果路上没有障碍或意外的转弯，我们只需要看着后视镜一直开就行了。但是，我们很少有人会相信这种方法。如果前方非常不确定，我们必须通过风挡玻璃朝前看，预测接下来会发生什么。我们也无法在开车时考虑到所有细节——我们必须将注意力集中在对我们的开车决策来说重要的细节上。而且，我们不能确定周围的司机会做什么，所以整个环境都是不确定的。我们必须敬畏我们所不知道的——已有信息的局限性和未来的不确定性，将这些局限性纳入我们对可能性和概率的描述。

那么，决策需要的是哪种信息？优质信息必须既相关又可靠。如果

能帮助我们预测所考虑的每个选项可能带来的价值结果，那就是“相关信息”。例如，在考虑一个新的商机时，决策者需要未来成本和收入估算等信息，以理解该机遇的价值。成本可以由多个要素构成，包括生产、材料及设备成本。收入取决于市场规模、增长率及新业务的市场占有率。列出决策结构，即明确什么信息是估算预期价值所需要的，是理解相关性的第一步。本章介绍了一种有用的构建工具，称之为“决策树”。

即使是认真构建的情况下，决策可能仍然需要许多信息碎片。但是，并不是所有这些碎片对价值结果都有相同的影响。那么，哪些最值得我们关注呢？回答这个问题需要考虑不确定性。首先，不确定信息应该用“范围”估算来描述，而不是具体的单个数值估算。例如，我们可以估算新业务仓储设施的维护费用将为每年4万～9万美元。之后，通过应用“灵敏度分析”工具，我们可以剪开一团乱麻，找到对于具体决策真正重要的东西——最相关信息。系统的灵敏度分析识别哪个不确定范围对价值结果的影响最大，从而找到少数真正重要的“价值动因”。提高我们理解力的努力应当集中在这些价值动因上。第8章《充分论证》引入了最强大的灵敏度分析工具之一——龙卷风图。

如果信息在决策构造中起到重要作用，尤其是作为关键价值动因，那就是相关信息。信息同时应该是可靠的、有可靠来源，以将决策陷阱和偏见最小化的方式经过专家评判（包括对未来的不确定性）。本章重点介绍可以使决策者在使用专业判断时充满信心的方法。

延伸实例：迈克尔的职业选择

迈克尔是一位中层领导，他现在面临重要的职业抉择。对迈克尔来说，这是一个战略决策，值得仔细考虑，包括审慎地搜集信息。他的决策将提供一个背景来展示信息可以如何构造和搜集，以支持优质决策。

迈克尔对现在的工作很满意，但是他明白自己未来几年获得加薪的机会有限。有一家小初创公司向他提供了一份新工作，迈克尔需要做出决定：选择新工作还是继续做现在的工作。显然，他可以找到并考虑其他选项，但这个例子很简单，迈克尔只需要两个选项就可以解决。

迈克尔仔细考虑了自己的价值。（这一思考过程将在下一章进一步探讨。）他知道工作满意度对他来说是最重要的，而且他认为，收入和

工作时间是对他工作满意度影响最大的两个因素。他也知道，他必须搜集关于这两个选项及其潜在结果的相关信息。

在决策中构造相关信息

迈克尔的信息搜集从为他提供新职位的初创公司开始。在与公司CEO的初次面谈中，迈克尔发现他的职责将会与目前职位非常相似。因为公司刚刚起步，初期他需要工作更长时间，如果公司业务发展迅速的话，甚至可能要工作更久。他的起薪是7万美元——低于他目前8万美元的薪资。但是，如果公司成功挺过一年的话，他的薪水肯定可以增加到12万美元。当然，初创公司并非总是能挺过去。迈克尔明白这一点。如果这家羽翼未丰的公司倒闭的话，他就失业了。迈克尔需要帮助——一个决策工具——来理清。

决策树：决策构造工具

决策树明确决策后果及必须考虑的不确定性因素。图6.1开始绘出迈克尔的情况。正方形代表迈克尔的决策：接受初创公司的工作或留在原处。从工作满意度考虑，他可能得到的结果如右侧所示。如果迈克尔保持目前的工作，他确定自己每周需工作45小时，薪资8万美元。这个结果显示在底部决策树枝的末端。与接受新工作相关的结果就没有这么明确了。

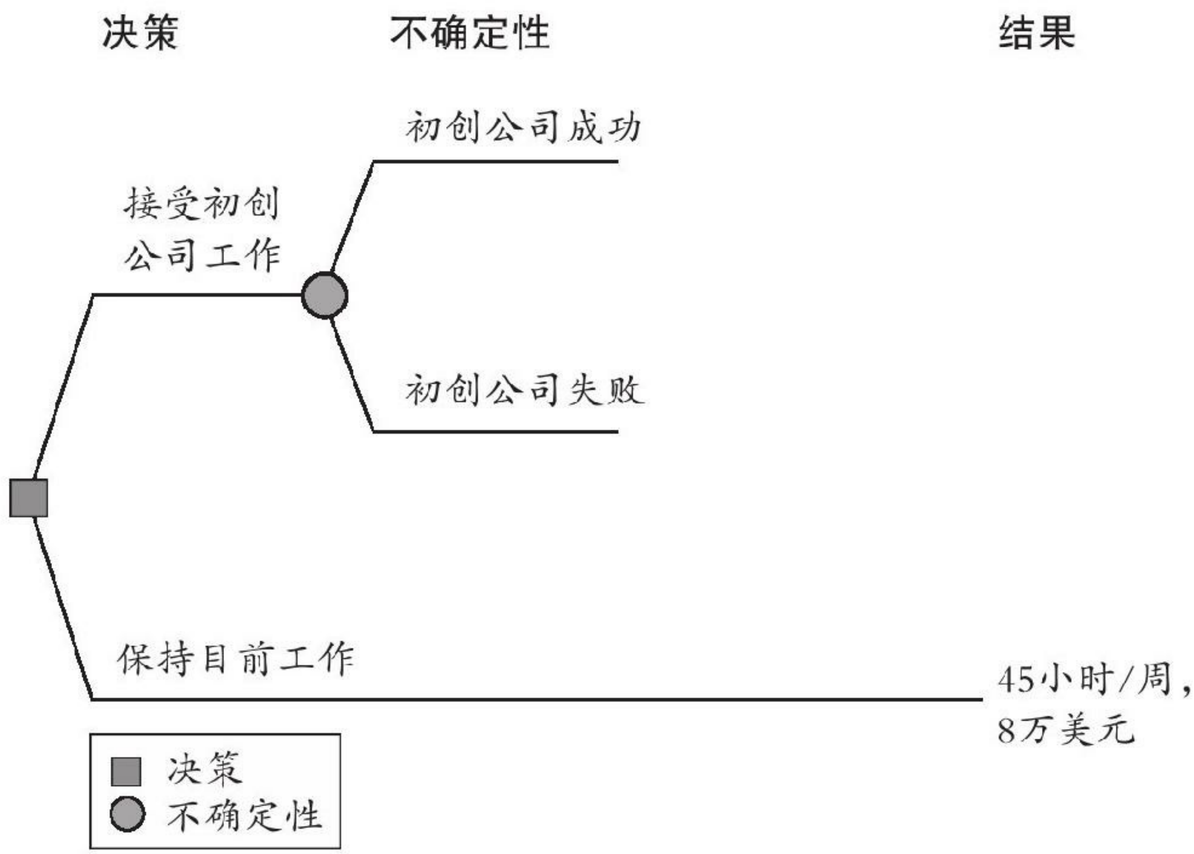


图6.1　开始构造迈克尔的工作决策

这家初创公司是否能成功是一个关键不确定性因素。决策树上部的分枝上加了一个圈，以表示这种不确定性。迈克尔已经了解到，如果公司能在年底之前获得至少200万美元的新投资，这家初创公司会继续成功运营。否则，一切就都结束了。

描述迈克尔新工作的工作时间和收入结果需要另一个步骤。这些因素都是不确定的。为了更加了解自己的工作时间，迈克尔与初创公司的招聘主管进行了沟通。他了解到，第一年，他的预期工作时间应该是每周50小时。如果初创公司一年后仍然成功运营，每周工作时间可能仍然是50小时，但更有可能会增加到55小时，甚至是60小时或更多。这一新信息标注在图6.2的决策树中。

在迈克尔的案例中，薪水是另一个不确定因素。通过直接询问，他了解到如果公司成功运营，他的薪水第二年将增加到12万美元，但除此之外，之后几年，他都不必指望薪水会有什么大的变化。这些结果已经

增加到决策树上“初创公司成功”之后。

但如果初创公司失败呢？迈克尔确信他目前的老板会重新雇用他，但可能薪水会减少。通过与公司人力资源部交谈，他了解到了有他这种工作经验的人的起薪。他得出的结论是，如果回来，他可能重新达到现在的薪资水平，但也可能不得不少拿10%。这些结果可以增加到决策树上“初创公司失败”之后。

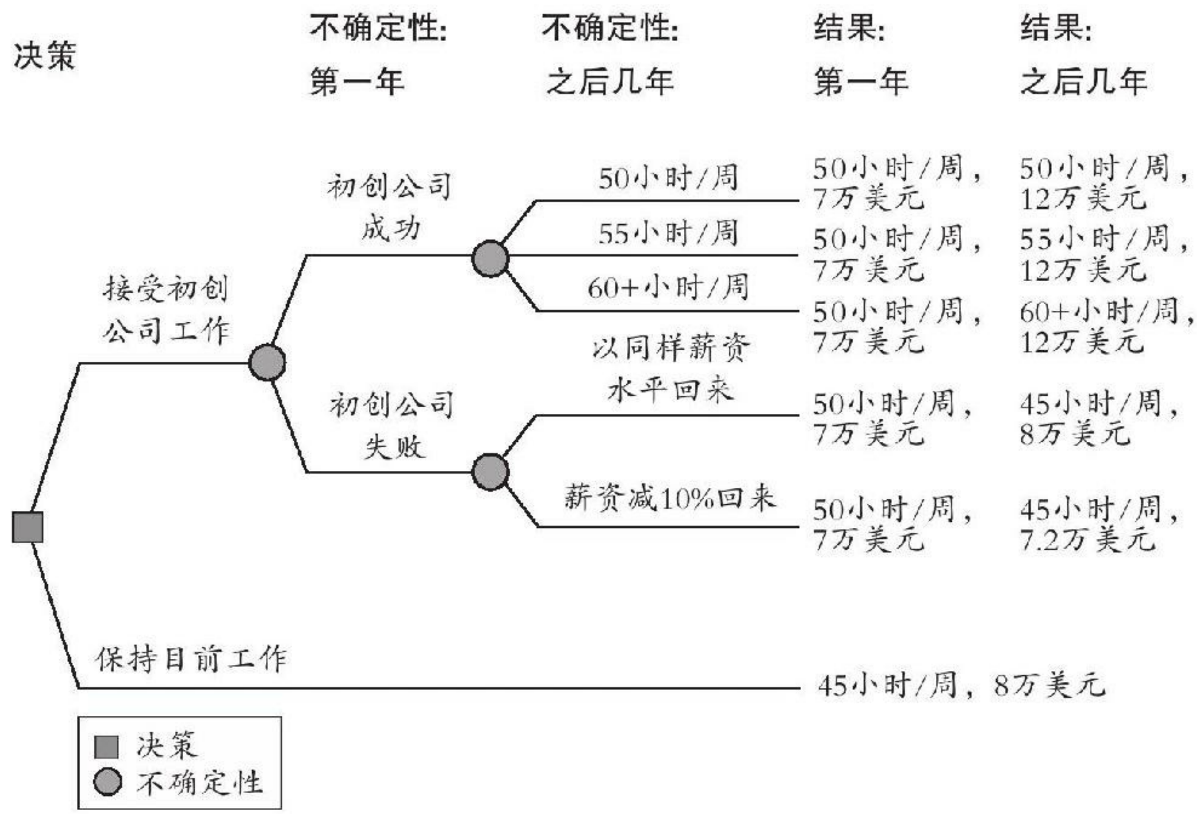


图6.2　增加更多关于迈克尔决策的信息

现在，迈克尔已经有了决策问题结构，但他需要更多信息。他意识到了相关不确定性和可能的结果，但还没有具体确认它们的可能性有多大。例如提到初创公司成功或失败的可能性有多大，他可能会说：“有很大概率会成功。”但这句话是什么意思呢？需要用更明确的“概率”表达。对可能发生的事情的判断可以作为概率增加到决策树的每个分枝上。

迈克尔必须设法估算不确定结果的概率：初创公司成功的概率、他在那儿的工作时间以及目前公司以同样薪资水平重新雇用他的概率。为

了回答这些问题，迈克尔请教了资深专家的意见，然后形成了自己的判断。它可以与初创公司的CEO或CFO谈谈公司的融资计划。但是，为了抵消这些高管可能允诺美好结果所带的任何偏见，他可以再咨询一下一位在风投公司工作的朋友，以获得更深刻的见解。那么如果初创公司倒闭，以同样的薪资水平回到现在的公司呢？与人力资源部的同事谈一谈可以帮助他建立合理的概率。

由于每个案例各不相同，对于“我们怎样才能找到估算未来事件概率所需的信息？”这个问题，没有统一的答案。但是，通过接近信息量最大、最可靠的来源，并且在此过程中确保摒除偏见，就有可能获得可以表述为概率的基于信息的判断。这一概率是一个数值，不过，这只是因为我们用数值来表示我们的判断，并不会因此而降低概率的主观性。判断天生就是主观的；用数值只是允许我们清晰地表达这些判断。

在迈克尔的案例中，他对决策树每个分枝概率的估算在图6.3中出示。例如，他认为有70%的概率该初创公司会成功。如果是这样，他每周工作50小时的概率预计为35%。

这样的树形结构是明确决策信息的有效工具。可能性带来的后果，包括其随后的整个路径以及概率都清楚了。迈克尔识别出他认为与自己决策相关的信息，以避免偏见的方式从可靠来源搜集这些信息，然后指定不确定性因素的概率。第8章将展示迈克尔如何利用该决策树及充分论证来识别对他来说价值最高的选项。

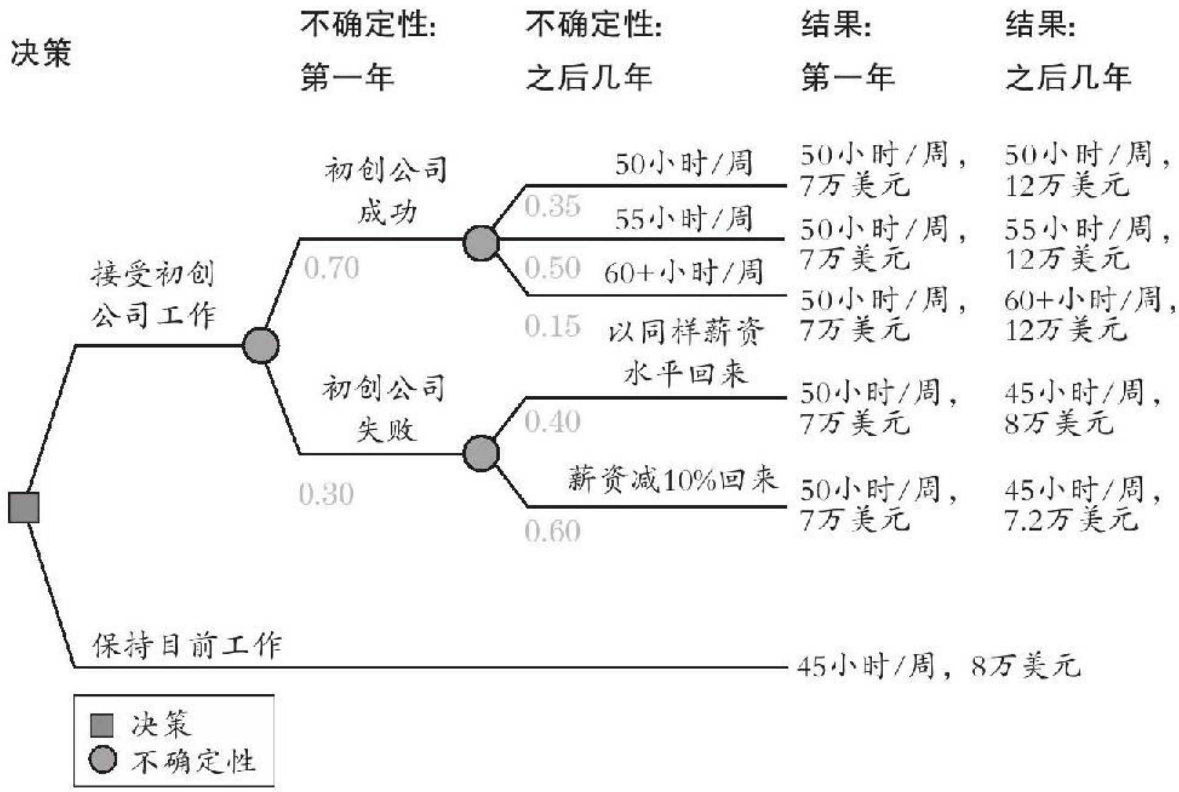


图6.3　在迈克尔的决策中加入他得出的概率

什么是可靠

除了相关，用于优质决策的信息还必须“可靠”，也就是说要准确客观，不是基于错误的信念或从不可靠的来源获得。没有可靠信息，就无法实现优质决策。此外，在复杂情况下，如果决策者无法判断信息或分析是否可靠，他就会拒绝接受。找到几乎可以支持任何结论的信息是可能的，这一点他们再清楚不过。某个想法的提倡者，或者想卖东西的人，总能为他们的主张找到正当理由。

那么，我们如何才能相信自己拥有的是能够为决策提供坚实基础的可靠信息呢？有两点非常关键。第一，我们必须利用可以信赖、愿意承认未来不确定性的可靠专家。在一些情况下，这些专家随时可以找到，但在其他一些情况下，可能需要通过一些非常规途径才能找到他们。第二，我们必须避开那些导致无用信息的偏见，引出这些专家的判断。

真的有可能从可靠的专家那儿得到可靠信息吗？答案是肯定的。一位了解人类偏见问题的经验丰富的引导者可以加以引导，使讨论远离常

见的陷阱和圈套。这个任务需要大量精力和经验，并不是自动发生的。如果迈克尔不明白如何从他的朋友、风险投资者（VC）维克托那儿得到可靠信息，他们的谈话最后可能是这样：

迈克尔：你好，维克托。有一家初创公司为我提供了一份工作，我想听听你的意见。我需要知道这家公司明年可以获得资金的可能性有多大。公司的CFO认为获得资金的概率是85%，CEO甚至更乐观——他认为有90%。这些概率你听着对吗？

维克托：不可能。过去一个月，我已经见证了十几家初创公司没能获得需要的资金，而且每一家的领导之前都非常确定他们会成功。初创公司就是风险企业。在当今市场上，几乎没有几家初创公司能成功——成功的可能性只有10%。

类似这样的交谈能得出可靠信息吗？很可能不会。风险投资者的观点可能整体受他记忆中已经存在的最近几次失败的影响。这种“易得性偏见”在很多情况下都是一个大问题。而且，他也没有问任何关于这家初创公司本身的问题。相反地，他对迈克尔的潜在雇主进行了大量假设，关于公司成功所需的资金规模、公司产品、市场及其管理团队。而且，作为就冒险情况向朋友提供建议的专家，维克托可能会觉得需要保守一点，为迈克尔限定出坏结果的概率。换言之，维克托可能有给迈克尔一个成功率低的“动机性偏见”。

但事实是，迈克尔已经确实理解了从维克托那儿获得优质信息的重要性。因此，他没有像上面说的那样随意交谈，而是在与维克托交谈之前做了充足准备。在一位决策专家同事的帮助下，他通过几个步骤来获得优质信息，包括：

●当了解到维克托最近经历了几次募资失败的案例时，迈克尔鼓励他结合自己的全部经验，更广泛地思考可能性。迈克尔还告诉维克托，他会为自己的决定负责，以此来帮助他避免动机性偏见。

●迈克尔非常具体地限定了他想从维克托那儿获得的信息。之后，在询问维克托的估计时，迈克尔避免抛出任何可能限制或影响维克托回答的数字。

●在迈克尔询问维克托估计的成功概率之前，他让维克托列出能使

初创公司成功的所有因素以及可能导致其失败的所有因素。这样可以帮助维克托避开一个非常常见的问题：我们总是认为自己知道的比实际知道的更多。这个问题经常导致我们在决策时低估真正面临的不确定性，尤其是不确定范围（如一年内可能收到的资金数额范围）的上限和下限不够极端。

这些想法描述了决策专业人士经常使用的用于搜集信息的标准方法[16]中的一些步骤。由于迈克尔认识一位可以在这一过程中为他提供指导的决策专家，他可以从维克托那儿获得优质信息，将其与他从公司领导那儿得到的信息进行综合，做出该初创公司成功获得所需的200万美元资金的可能性是70%的判断[17]。

寻求可靠信息的目标不是消除不确定性，而是获得对概率及不确定结果范围基于信息的客观估算。如果信息提供者是一位备受尊敬的专家，获得信息的过程是透明的且特别注意避开偏见和陷阱，就可以做到这一点。专家受过专业训练，得到正确的反馈，就可以在估算概率和范围的过程中调整到位。也就是说，他们可以具备这样的能力：经过时间检验，他们估算的概率与事件真正发生的频率一致。虽然这不是人类天生就可以做好的，但我们可以通过学习做出对不确定的未来的正确判断。

可能出错的事

信息最常见的问题之一就是人们无法找到所需信息，得出客观的结论。相反，他们寻找证据来支持某个特定观点。这通常很容易，但无法实现优质决策。优质决策要求坚定地搜集最能代表决策后会发生的事情的信息。在搜寻信息时，决策者应该提防：

●有偏见的来源

●有错误的数据

●没有专业知识的信息来源

●刻意挑选出来证明某个结论的信息

●只搜寻支持有偏见的观点和假设的信息的冲动

●自负——认为自己知道的比实际知道的更多

一个决策耽搁太久也是一个问题。有些人可能希望等到自己搜集完最后一点点信息再决策。如果你有的是时间，如果搜集所有这些信息都是免费的话，这样做很好。但不幸的是，额外的工作和耽搁通常要耗费货币成本，而且经常导致错失良机。信息搜集的终点应该是获得更多信息的时间和成本与决策的提高相比不值的点。在这一点处，优质决策的信息要素已经达到100%。

判断信息质量

信息质量应该在做出决策之前进行判断，其目标是达到100%。相关性和可靠性同样重要。关于信息相关性的初步问题应该集中在决策结构上：

●“决策的可能性和概率都已经限定了吗？”

●“是否已经充分理解决策结构，包括哪个在哪个之后？有描述这个结构的决策树吗？”

其他深入问题应该探讨信息的可靠性：

●“关键不确定性因素的信息是谁提供的？这些来源可信可靠吗？”

●“采取了哪些步骤来保证信息中没有掺杂偏见？”

●“专家同意吗？如果同意，分歧点考虑在内了吗？”

所有这些问题的答案一起提供了对早期信息质量的看法。

一旦对已有信息进行过充分论证，我们将知道这些信息如何影响每个选项的价值结果。这一评估还将包括灵敏度分析，其突出关键价值动因。当评估结果完成时，可以问更多关于信息相关性的细节问题：

●“关键价值动因最终会如何导致价值的最大变化，哪些不确定性是关键价值动因？”

●“如果我们能多了解一些关于关键不确定性的信息，可以有多大成

果？”

●“如果有更多的时间和资源，我们还可以搜集哪些其他信息？”

●“不确定性的什么结果会导致我们改变对哪个是最佳选项的看法？”

信息质量评估——首先构造决策，搜集信息，然后完成充分论证——会告诉我们应该填补缺陷还是继续进行。

行动中的信息：预见不确定的未来

一家生产商多年来一直依赖单个工厂生产用于七条不同生产线的所有专门原材料。随着业务扩张，工厂这种材料的生产力吃紧，即使每周七天每天24小时不停运行也只能勉强满足需求。工厂经理预计需求将持续上升，因此迫切要求投入资金扩大产能。该请求使公司高层面临几种决策：增加多少产能？地点选在哪里？多长时间之内完成？

由于关于未来需求的信息对这些决策至关重要，每条生产线的销售经理被要求预计未来几年内的月需求。每位经理提交了一份产品每个月销量的单一数字预测。这些项目由生产员工转换为每个月所需的原材料数量。令人惊讶的是，这些预测需求竟然远低于现有工厂多个月的产量。这使得工厂经理改变了主意。想到可能是增长比较缓慢，他撤回了扩大产能的请求，转而调整生产计划。

但是，几个月过去，越来越明显的是，实际产品需求远高于销售经理们的预测。生产线仍然全力生产，每天都会接到更多的订单。“他们为什么没有预测到这个结果呢？”工厂经理抱怨着。

此时，市场部副总走了进来。她刚刚为几位销售发了奖金，他们——再一次——超过了月销售预期。如果这种现在已经习以为常的现象证明了持续增长的需求，为什么预测报告中没有表现出来呢？是因为奖励机制促使销售人员提交低的预期，好轻松打破这一预期吗？如果不能看清未来需求，没有人可以有效地规划。显然，需要更准确的需求预测，一支优质决策项目小组接受了这项工作。

通过与各生产线的经理一起研究，该项目小组和专业指导者画了一

张图，标明了市场上影响销量的每个因素。（这些图是关联图，第8章中会详细讨论。）对一种产品来说，市政建设增加会耗费焚化炉，公司技术的成功至关重要。而对另一种产品来说，移动电话世界范围内的销量增长是中心业务，随之而来的是公司组件对市场的渗透。诸如此类。

了解了市场动态后，该小组立刻着手对不确定信息因素做出范围预测。范围预测对销售经理们来说是新事物，但他们承认需求存在很大不确定性，并且同意尝试一下。利用项目小组列出的经过精心设计的流程，他们提供了每个范围的低值、基本值和高值估算。之后，他们用简单的模型将该信息转换为产品销售结果及原材料需求的概率范围。

该项目小组的工作表明，需求比原先设想的更加不确定，有明显上升趋势：即使是保持一周七天作业，满足未来五年需求的概率也只有40%。如果不扩大生产规模，公司将会丧失巨大价值。高管们迅速考虑了几个扩张选项。由于他们现在已经掌握了需求中真正的不确定性，领导小组更有优势做出优质决策。最终，他们确定了可以在短期内满足需求增加，同时保持弹性，可以应对长期需求增长的战略。

使信息达到100%对做出好的决策来说是非常关键的。当然，需要的不只是信息。我们需要清晰的价值及充分论证，使我们掌握的信息合理化，整合我们对于可能的结果及其概率的思考，并揭示我们选项的价值。这些优质决策的要素将在后文中探讨。

记忆要点

●所有的决策都有未来导向性，但未来的事实不存在。过去及现在的事实和数据必须转换为对于未来的判断。

●关于不确定未来的决策必须用可能性和概率来解读。可能性限定未来可能发生的潜在结果。概率代表我们对于不同结果可能性的最佳判断。

●为了避免信息过多，我们应该搜集那些与我们选项和我们寻求的价值直接相关的信息。决策树可以指导我们完成这一任务。

●决策树显示决策的后果及不确定性，表明每个决策可能的结果及概率。

●决策者需要既相关又可靠的信息才能做出好的决策。

●如果信息能帮助我们预测所选选项可能带来的价值结果，并且在充分论证过程中，灵敏度分析表明该信息是关键动因，那么这个信息就是相关信息。

●如果信息是可信的、客观的，就是可靠信息。

7　清晰的价值和权衡

从生活中得到你想要的东西的第一步就是：决定你想要什么。

——本·斯坦

我们决策的目标是最大限度地得到我们真正想要的——我们想要的与我们看重的价值相关。幸运的是，制定具体决策时，并不需要囊括我们的整个价值体系——我们只需要回答这个问题就行了：在这样的决策情境下，我们真正想要的是什么？

虽然一组好的选项是任何选择都必不可少的，但我们只有明确表达自己想要什么，才能有效比较各个选项。“为什么这个选项比另一个选项更有吸引力？”如果是以下情况，这个问题就很难回答了：

●涉及多重需求，并且选项呈现出不同的结果组合。

●决策结果会随时间逐渐呈现。

●结果不确定。

最终，我们需要搞清楚自己更喜欢哪个选项、为什么。本章探讨的是使其成为可能的价值和权衡。

决策中的价值和权衡

就本书而言，价值是我们做决策时在意的东西。有些价值可以直接判断。例如，一位专业修复专家可以估计出售一辆翻新汽车他将得到的货币价值。就他的职业而言，汽车售价给了他一个直接的价值指标——

这对他来说是有价值的。其他情况下，用“价值度量”来明确价值。翻新汽车收藏者对于汽车价值的评估可能会与她买车的金额不同。她可能会根据从四英尺外观察的翻新外观逼真程度的价值度量来评估翻新与汽车原装设计的匹配程度。它可能并不能完美重现与原装设计的一致性，但对这位收藏者来说可能已经足够了。当价值无法直接衡量时，应该选择一个合理可行的价值度量。为简便起见，本书中“价值”一词表示价值或价值度量。

为了搞清楚我们想要什么，寻找多个竞争价值十分常见。要找一个既能提供近期利益，又能在长期获得巨大回报的选项可能很难。两个我们都想要。或者我们可能既想要成本低，又想迅速实施。甚至连非常简单的决策都可能涉及多重价值。在这些情况下，我们需要做出与自己的价值相一致的权衡。

一种方法就是“等价交换”。等价交换以不改变决策整体价值的方式用一种价值代替另一种。例如，第6章中介绍的决策者迈克尔需要决定在他的职业决策中如何权衡时间和金钱。他必须限定他愿意用来交换薪水的加班时长。一旦找到让他觉得无关紧要的具体时长，例如，x美元换y小时，他就可以用一个代替另一个，进行等价交换，从而更简单地比较各个选项。

迈克尔的价值和权衡

上一章中介绍了迈克尔该接受初创公司的新工作还是留在现有岗位的决策初始结构。随着对决策的思考，迈克尔已经清楚了对他来说工作中最重要的是什么——在这个决策中他重视的价值是什么。他最主要的价值是工作满意度，其受两个因素影响：

1.收入。迈克尔和他的妻子希望尽自己所能投资孩子的未来：音乐课、国外旅行，还有大学。就迈克尔目前8万美元的年薪来说，要做这些投资会很困难。

2.工作时间。迈克尔现在每周工作45小时，几乎没有任何出差，因而可以有足够的时间陪伴家人。“有时间陪家人是我喜欢目前工作的一个原因。”他说。

其他因素也很重要，例如通勤时间、发展空间及挑战水平等。他的

一些朋友说，为初创公司工作听着让人很兴奋，这让这份工作显得很有吸引力，但对迈克尔来说，兴奋不是吸引他的主要因素。“我在初创公司的工作会跟现在的非常像，所以不会感觉有很大区别。”最终，对迈克尔来说，收入和工作时间这两个价值是最重要的。

由于迈克尔的决策中涉及多个价值，因此，他将需要用一个价值的一部分来交换另一个价值的一部分。迈克尔和他的妻子重视高收入，考虑到他们想为孩子提供的条件，这对他们来说很重要。但他们同样重视迈克尔在家的时间。因为这些价值并不是完全兼容的，夫妻俩需要考虑用在家的一些时间交换更多的收入——前面提到的等价交换概念。迈克尔可能会纠结如下问题：“如果我知道自己每周需要多工作10小时，收入增加多少我才愿意放弃陪家人的那10小时？如果我的工作时间增加15小时呢？”一旦迈克尔找到他觉得无关紧要的那个点，他就可以做出替换，在不改变总价值的情况下简化决策。

迈克尔和他的妻子将薪水与在家时间的权衡量化。以下范围内迈克尔觉得无关紧要：

●每周放弃5小时在家时间（每周工作50小时vs45小时），收入增加1.5万美元。

●每周放弃10小时在家时间，即每周工作55小时，收入增加3万美元。

●每周放弃超过15小时的在家时间，即每周工作60小时以上，收入增加6万美元。

利用这些数据进行等价交换，迈克尔可以用单个等价金额来描述不同工作时间和薪资的工作。这样比较起来就容易多了。他目前的工作是每周工作45小时，薪资8万美元。结合他的权衡，每周工作50小时，薪资9.5万美元对他来说是一样的——1.5万美元交换每周5小时的在家时间。每周工作50小时，薪资12万美元的新工作对他来说价值为10.5万美元（12万美元-1.5万美元），优于他目前的工作。但是，如果他要工作60小时以上获得12万美元，那对迈克尔来说价值就只有6万美元（12万美元-6万美元），不如他目前的工作。

时间常常是决策的重要组成部分，迈克尔的决策也不例外。考虑到

孩子学校的位置，迈克尔一家计划未来五年内都不会搬家。之后，他们可能希望换个工作，搬到离孩子祖父母比较近的另一个州去。因此，迈克尔应该比较职业选项五年的总等价收入。他还需要考虑金钱的时间代价。未来收到的钱价值低于现在收到的同等金额的钱。迈克尔相信，为了匹配他目前的薪资价值，他必须从现在开始薪资每年增长10%。这10%就叫作他的“贴现率”。因此，明年获得8万美元的等价现值是72，727美元（80000÷1.10）。类似地，两年后获得8万美元相当于现在获得66，116美元（贴现两年：80000÷1.10÷1.10）。因此，他目前工作五年的收入转化为五年的总等价收入约为33.4万美元。贴现在将一段时间的现金流转换为单一值上应用非常广泛。该方法在金融学入门材料中有详细解释。

迈克尔弄清楚了该职业决策中的价值是收入和工作时间，并且知道如何替换。他还知道如何比较现在的钱和未来的钱，因此，他已经解决了本章开头所说的三大价值挑战中的两个：多重需求、随时间逐渐呈现的结果。在下一章中，“期望值”（EV）的概念将用于描述迈克尔结果中的不确定性。他将可以计算出单个数值表示的每个职业选项五年的总等价期望收入，并且选择最好的那个。

商业背景中的价值

在商业领域，最终的直接价值通常是企业的经济价值或“股东价值”。因此，能够创造10亿美元股东价值的选项要优于能创造7.5亿美元的选项。股东价值通常用未来现金流的净现值（NPV）[18]衡量。绝大多数商业选项成本和利益的时间框架都不同；净现值利用如上文中迈克尔所用的贴现方法来对这些不同的时间框架进行同类比较。

商业中追求的目标通常不是真正的直接价值，而是实现直接价值的手段，被称为“非直接价值”。例如，销售收入的利润率只是一种实现更高直接价值——股东价值的手段。其他非直接价值包括市场占有率、员工人均销售额、每单位成本及消费者忠诚指数。虽然这些非直接价值可能是产生直接价值必不可少的，但保持视线清晰以实现我们追求的最终直接价值是非常重要的。以短期利润率等为非直接价值的回报可能最终会导致股东价值降低，尤其是当这些短期回报导致管理层减少研发、产能投资或其他可以为股东创造长期价值的事项时。

无形价值也可能造成混乱，尤其是当员工满意度或品牌意识等必须与利润率相比较时。由于量化无形价值的影响比较困难，大家总有种忽略这些价值的冲动。这在商业领域太司空见惯了，可能会导致决策达不到原定目标。如果公司在决策时选择忽略品牌认同，价值真的可以提升吗？不论何时，只要有可能，无形价值都应该转化为可以与有形价值相比较的表达方式。要做到这一点，可以利用迈克尔的职业决策中所使用的同类型等价交换。迈克尔的决策要求他将在家时间这个无形价值转换为金钱数额，从而与收入这个有形价值相结合。在无形价值很重要的其他情况下，也可以这样处理。

当然，有些价值是无法替换的。在迈克尔的职业选择中，他可能不会考虑任何要求他未来五年内搬家的工作。大多数利润驱动型企业会都会宣告："不管利润多大，我们决不会做任何违背道德行为规范的事。"这类不容商榷的价值约束选择，并且应当成为决策框架的一部分。它们是待考虑选项限制范围的一部分。

在一些商业模式中——非营利组织、内部服务团队及公共部门，非金融价值在决策中至关重要。这些情况下，可能有多个目标；我们需要将最终的目标囊括在内，即使它们是非金融的。与迈克尔的情况相似，我们可以形成对整体目标实现程度的量化衡量。例如，一个全球健康组织的目标是显著减少发展中国家的疟疾病例，该组织可能会跟踪减少的死亡人数或增加的优质寿命。一个内部IT服务组织的目标是通过成本效益系统实现产能最大化，该组织可能会衡量采用新IT系统增加的工厂生产能力。量化非金融利益[19]对做出最佳选择来说是非常重要的。

商业决策中的权衡

商业决策通常需要系统的方法来做出价值权衡。该方法从清楚地理解选项后果开始，这些后果被描述为各种不确定、将随时间逐渐呈现的有形和无形结果的组合。每次进行一步等价交换，将这种复杂的组合转换为可以轻松比较的等同价值，从而使选择更简单。图7.1对这些替换的步骤进行了总结。

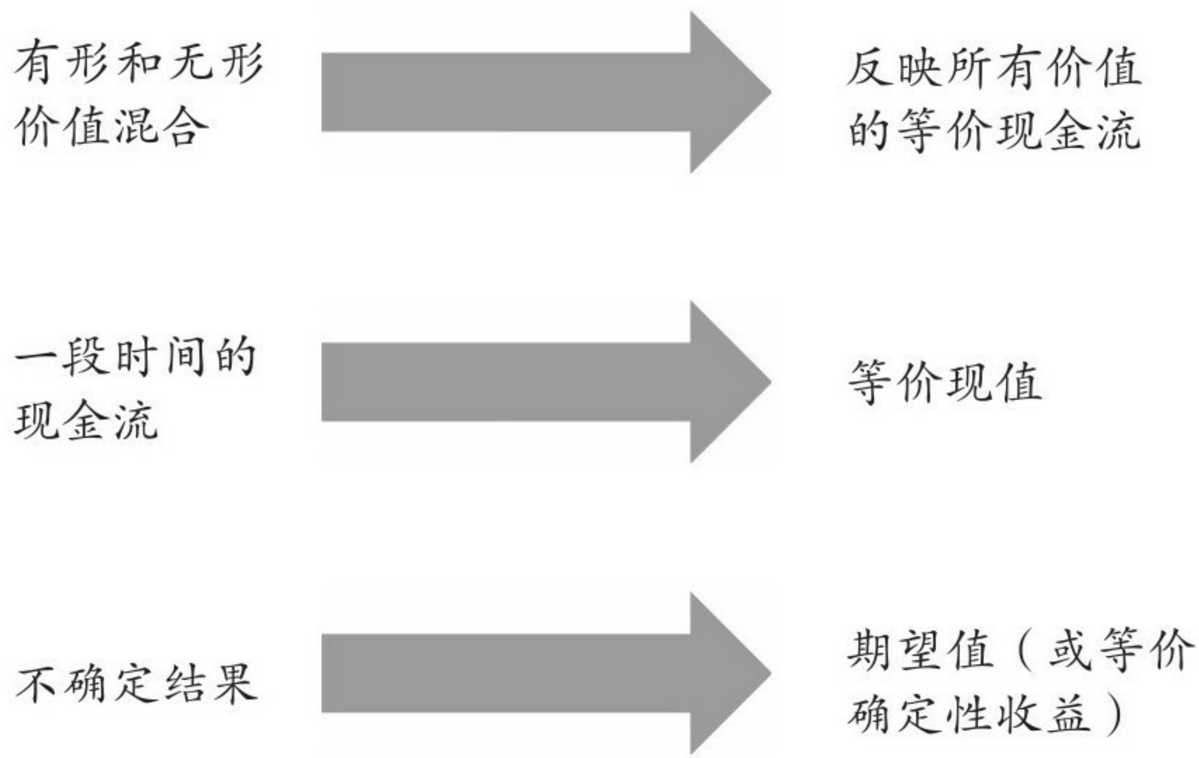


图7.1　价值替换步骤

步骤**1**：用等价金额替换无形价值

应用等价交换原则，无形价值被转换为等价的现金流，从而可以与有形价值的现金流相结合。替换后，每个选项的金额代表等同价值（并且不再只是现金）。

步骤**2**：用等价现值替换未来现金流

接下来，如迈克尔的案例中所示，我们用表示时间偏好的贴现率调整时间。在大多数企业中，金融组织会提供基于所谓的“加权平均资本成本”（WACC）的贴现率。（注：不应该是包括补偿风险额外贴现的最低资本回报率。在优质决策中，贴现仅用于描述时间偏好。风险差异将在充分论证过程中单独、详细讨论，这是第8章的话题。）用表示时间偏好的贴现率将未来不同时期的等价现金流转换为包括时间影响的单个等价现值净现值。

步骤**3A**：用期望值替换不确定结果

等价现值是不确定的；许多不同结果都是有可能的。充分论证工具可以用于量化净现值概率分布的不确定性。之后，该分布可以用于计算净现值的概率加权平均数或期望值。（将在重点介绍充分论证的第8章中深入探讨。）在大多数情况下，可以通过比较选项的期望值和净现值范围做出清晰的选择。因此，我们可以通过保留了决策问题中真正价值的系统替换结果使选择变得清晰。

步骤**3B**：必要时用风险胃纳计算特定等价物

如果风险非常大（涉及公司股东价值至少5%的潜在损失），可能需要用“量化的风险胃纳”来计算“等价确定性收益”。由此得到的等价确定性收益净现值和范围既描述时间偏好，也描述风险偏好。实际上，大多数决策都不需要这种等价确定性收益计算，但在可能造成巨大损失时，量化的风险胃纳可能是一个很有价值的工具。

可能出错的事

价值清晰是高质量决策必不可少的，但很多事情都会成为阻碍。在一些情况下，利益相关者不明白利益攸关的价值，或者在利益攸关的价值上无法达成一致。更糟糕的是，当多个事情看起来都很重要时，清楚地表达什么有价值并不总是件容易的事。在竞争价值之间做出权衡可能会再次导致失败。例如，向环境敏感地区的商业扩张可能会导致关于如何权衡经济利益增长与环境保护的无休止争论——决策者在公布自己的权衡时可能会犹豫不决。

这一切的一切有一个好处，就是明确价值这一行为会引发关于如何做出有难度的价值判断和权衡的有意义的会谈。

以下是处理价值时一些注意事项的总结：

●缺乏对价值及价值之间权衡的明确讨论和/或一致看法。

●没有限定好的价值，或者无法有意义地衡量或投入未来的价值。

●关注非直接价值而不是直接价值。

●不当的贴现率、不合理的风险调整及无形价值的错误估算。

判断价值质量

决策者必须确保清晰地限定价值并合理地应用。做出决策之前，需要达到100%。除了避免上述错误外，明智的决策者还会问一些深入的问题，这些问题的答案使决策的价值要素质量更加清晰：

●“我们已经清楚想从这个决策中得到什么了吗？”

●“我们阐述的价值是否囊括了所有关键利益相关者的观点？”

●“我们知道如何衡量每个直接价值吗？”

一旦信息搜集和论证完毕，我们将更加明确每个选项的价值结果。此时，可以再问一些深入的问题：

●“在选择最优选项时，哪些权衡必须考虑在内？”

●“如果进行不同的替换，决策该如何改变？”

行动中的价值：未充分利用的天然气厂案例

明确价值可以使一个公司找到新的、更好的选项。这个决策的重点是一家天然气处理厂。天然气从附近的气井中收集，在工厂经过处理，然后输入管道，沿管道分支输送给周围地区的消费者。该工厂远未达到充分运营，公司在该地区没有找到足够的新气田来保证工厂生产能力达到饱和。高管层正在寻找解决方案。

工厂运营的未来现金流净现值是公司考虑的首要价值度量。不管怎么说，这是一家追求利润的企业。留住工厂员工也是一个重要考虑。由于人力资源支出会减少这家濒临倒闭的工厂运营所得的现金流，这些价值有时会互相抵触。

与公司专家协商后，一个项目小组确定了几个选项。出于示例目的，这里仅列出其中两个：

1.保持现状。这个选项会在不裁员的情况下产生2000万美元的净现值。

2.关掉工厂，将处理工作外包给附近的一家竞争对手。该竞争对手产能过剩，提供了一个很有吸引力的价格来处理公司的所有天然气。在解雇100名员工后，这个选项会为公司带来7000万美元的净现值。

这两个选项的初步对比并没有明显分出优劣。货币收益（净现值）和员工保留似乎没有什么可比性。7000万美元净现值的选项非常有吸引力，但解雇100个人并不令人满意。而2000万美元净现值的选项也让人无法接受。小组能不能形成另外一个选项，同时满足这两个价值呢？

项目小组开始寻找一个既能保留可观的净现值，又能降低裁员消极影响的方法。与工厂员工的交谈表明，如果公司能为每位员工提供15万美元，即为100名工厂工人总共提供1500万美元的离职补偿金的话，大部分员工是可以接受关闭工厂的。换句话说，有了该水平的货币激励，员工觉得去留无所谓。

有了这个新信息后，小组提出了一个新的选项：关闭工厂，提供15万美元的离职补偿金。除去离职成本后，这个新选项的净现值是5500万美元。高管层选择了这个选项，因为这个选项充分考虑到了他们的两个价值——既大量节约了运营成本，又照顾到员工待遇。

理清价值可以为我们指明正确方向，但哪个选项能最大限度地得到我们真正想要的呢？回答这个基本问题需要结合我们的选项、信息和价值进行充分论证。这就是下一章的主题。

记忆要点

●决策中，价值是我们在比较选项时关注的东西。

●对绝大多数企业来说，最终的直接价值是股东价值——企业的经济价值，并且通常用未来现金流的净现值衡量。

●当多个价值都很重要时，可能必须做出权衡。

●利用等价交换将包括无形价值在内的所有价值转换为统一单位（如金额），可以简化决策。

●贴现只能用于描述时间偏好，而非风险差异。

●等价确定性收益描述风险偏好，当公司股东价值的潜在损失至少为5%时，可以使用等价确定性收益。其他情况下，我们应该利用期望值做出决策。

8　充分论证

我不追求复杂性表面的简单，但是我愿意将我的生命献给复杂性深层的简单。

——奥利弗·温德尔·霍姆斯

想象一下你现在工作的公司正面临一个非常重要的长期决策，这个决策将决定公司的未来。这个特殊决策问题的框架引出了几个有吸引力的选项，每个选项都有自己的不确定性因素，这些因素影响未来十年中这些选项交付价值的多少。在这种复杂性和不确定性都很高的情况下，靠直觉判断哪个是最佳选项是不可能的。不靠直觉，我们需要一种稳健严格的方法来判断哪个选项将最大化地提供我们真正想要的。基于规范决策理论的“充分论证”允许我们根据已知信息自信地理清。

在简单、迅速或重复决策中，最佳选项通常是根据经验和直觉判断，几乎不需要什么论证，只需要稍微检查一下确定自己没有被偏见误导就可以了。在稍微复杂一点的情况下，简单计算就可以做出最佳选择。真正复杂的决策需要更加严格的分析。

回忆一下迈克尔关于该继续现在的工作还是接受一家初创公司的新工作的决策。本章就以论证迈克尔的决策开始：借助铅笔、纸及简单的数学运算就可以清晰地做出最佳选择。之后将介绍较复杂情况下最有效的决策工具。本章最后总结了关于何时寻求论证帮助、如何判断优质决策链中充分论证这一环节质量的一些建议。

迈克尔的工作决策论证

迈克尔的决策问题中所需要的论证相对来说比较直接。他已经仔细考虑过自己的选项和价值，并且已经获得了图8.1所示的决策树中所需的信息。

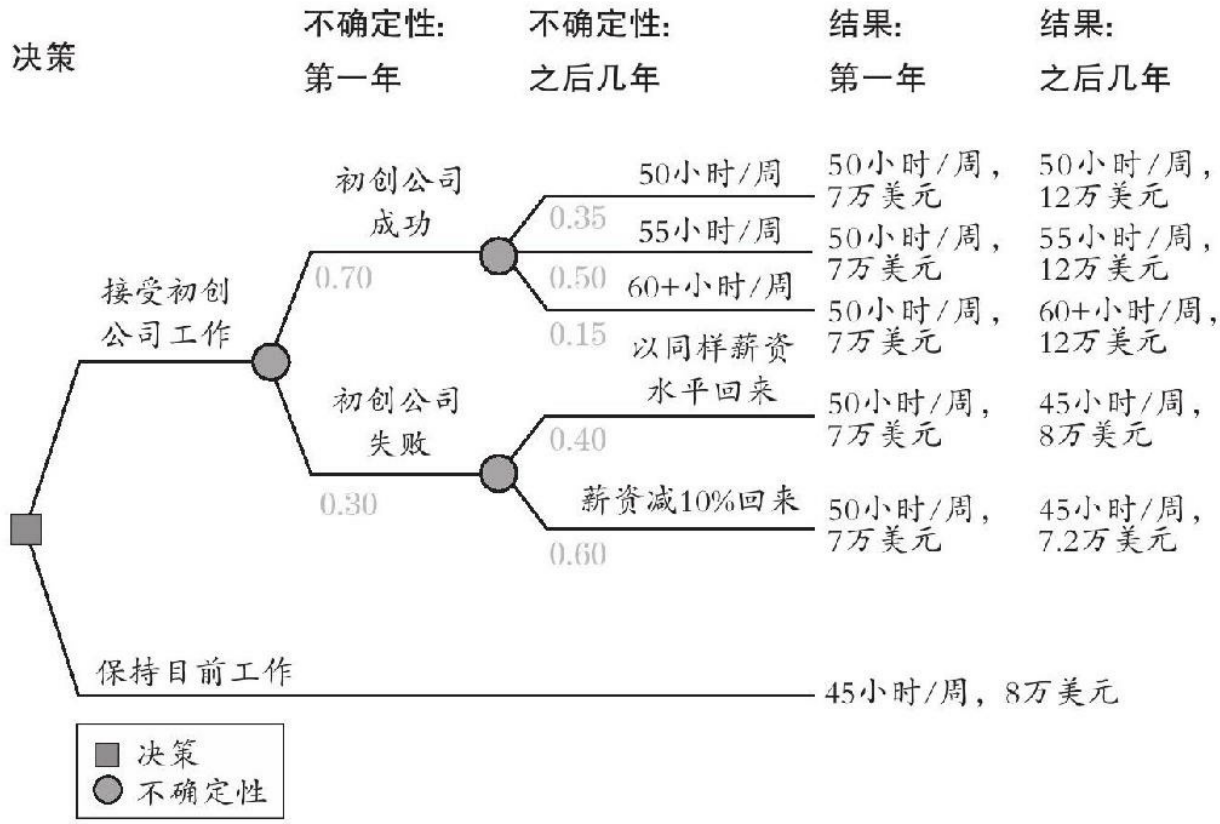


图8.1　迈克尔的决策树

正如我们在价值那章中所看到的，迈克尔也已经清楚了额外工作时间与薪水之间的权衡，并且知道如何用10%的贴现率对未来收入进行贴现以描述时间延迟，这让他可以计算每个结果未来五年的总等价收入。所有这些计算现在已经四舍五入到千美元，添加到图8.2中决策树的末端。

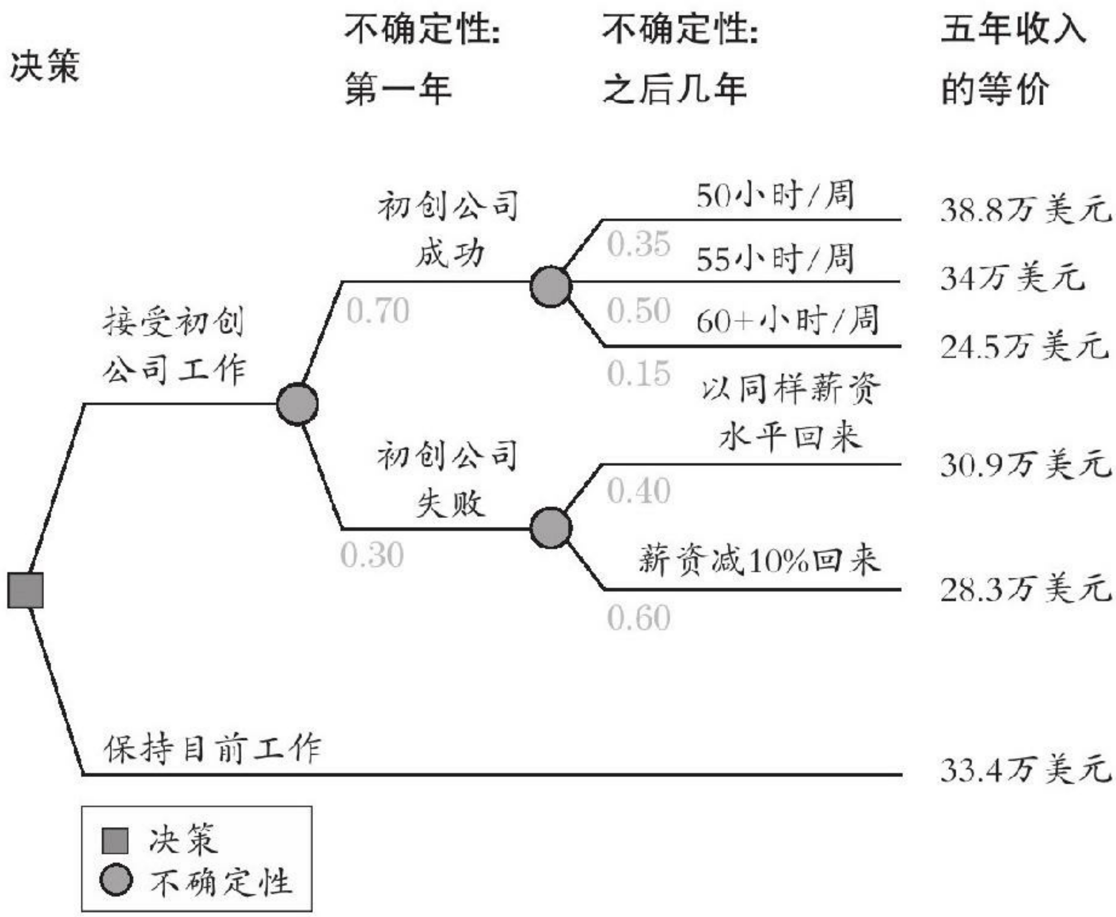


图8.2　包括等价末端价值的迈克尔的决策树

为了明确哪个选项最适合他，迈克尔可以从查看决策树最上端的两个末端开始。如果初创公司成功，他每周的工作时间少于60小时，他最好换工作而不是继续维持现状。这两个结果的价值分别为38.8万美元和34万美元，都比第7章中计算出的他目前的等价收入33.4万美元高。但是，如果初创公司失败，或者成功后的初创公司需要他每周工作60小时以上，迈克尔就不如继续做现在的工作。

当涉及假设情况时，迈克尔应该如何在这两个选项之中做出选择呢？由于存在不确定性，答案并不明朗。不过，稍加一点数学计算就可以让答案变得明了。如果迈克尔接受初创公司提供的工作，那他就需要考虑所有可能的结果，这些结果中有些是好的，有些并不那么好。他还需要纳入每个结果发生的概率。为此，他计算了决策树中所谓的期望值。这些期望值是决策树每个分枝结果的概率加权平均数。（实际上，期望值不涉及任何期望。期望值计算得到的数据并不表示迈克尔可以期

望得到的，而只是结果的概率加权平均数。）

为了计算每个选项的期望值，迈克尔从树的右侧开始“回滚”计算，用每个结果乘以其概率，然后相加得到总和，即每个节点的期望值。图8.3中树形结构示出计算结果。

首先，迈克尔计算“初创公司成功”之后节点的期望值，找到价值34.3万美元。之后，在“初创公司失败”的节点，计算得到29.3万美元的期望值。在沿树回滚的下一步中，迈克尔利用刚刚计算出的期望值。他根据概率加权计算初创公司成功的期望值，并对失败分枝做同样处理。得到的结果就是初创公司职位的最终期望值，然后，迈克尔将其与现有工作的计算价值相比较。由于继续现在的工作不存在相关不确定性，其期望值为33.4万美元，这是基于五年贴现得到的总值。现在，迈克尔可以确定哪个选项可以提供最多他想要的。

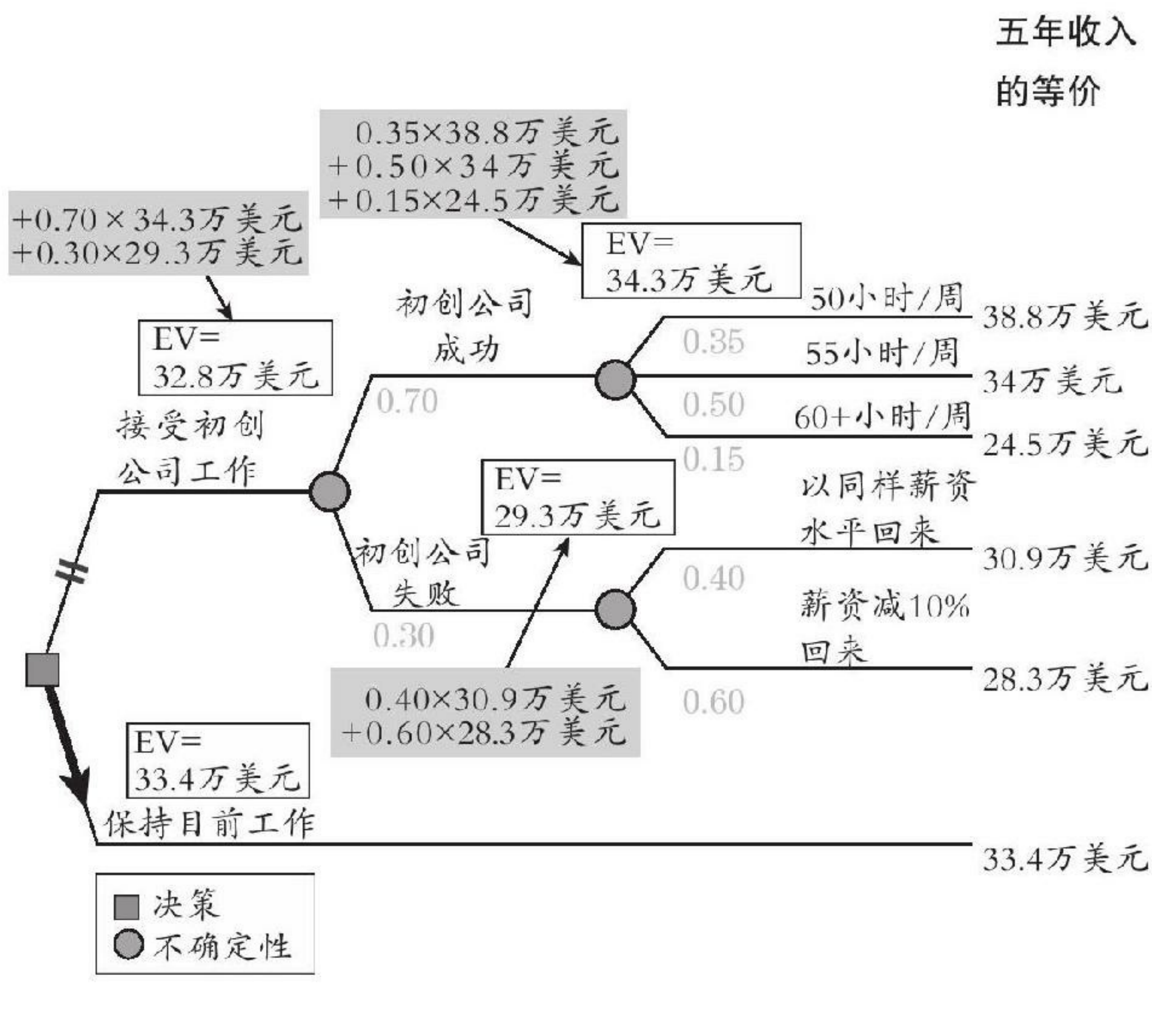


图8.3　沿树回滚找出迈克尔的最佳选项

接受初创公司职位的期望值是32.8万美元，低于继续现有工作的值33.4万美元。因此，他选择保持现状要稍微好一点。这样他会错过初创公司的上行可能性，但同时也可以避免所有的下行可能性。

根据他的期望值计算，迈克尔得出结论：初创公司提供的工作机会并不如他现在的工作有价值[20]。在做出最终决定之前，他可能想看看自己可以如何改进决策情境。充分理解了自己的价值，知道如何创建并回滚简单的决策树后，他现在可以寻找更好的就业机会——可以给他带来更高收入，而且不会过多牺牲他与家人目前的共处时间的工作。他可能会与初创公司谈判，寻求更高的薪水或限制工作时间，让这个机会更有价值。直接论证让迈克尔明白自己应该选择哪两个选项，以及可以怎样做来创造更好的选项。

更复杂决策中的论证

迈克尔只有两个选项，并且价值权衡相对简单，因此，他可以用铅笔、纸和简单的数学计算建造并解决决策树。在许多战略决策中，当事情的重要性、不确定性和复杂性都很高时，论证找出最佳选项需要更多努力和计算。战略决策通常需要用到有许多分枝的决策树（在一个电脑程序中建造）或其他可以处理大量不确定性的计算决策工具（如蒙特卡洛模拟法）。使用这些工具可能需要经过决策分析方面的训练，或有决策专业人士[21]的帮助，即接受过指导组织完成复杂重要决策的艺术和科学训练的人。在必要时，关注能够影响困难决策问题的分析能力是非常有益的。

关联图：复杂决策构造工具

构造复杂决策常用的工具之一就是“关联图”。关联图显示的是被认为与决策相关的因素以及这些因素之间的关联。构建关联图从将要用于比较各选项的最终直接价值开始。在图8.4的示例中，直接价值为净现值，用图右侧的八角形表示；椭圆形表示影响净现值的不确定输入因素；矩形表示相关决策。该案例中，直接影响净现值的因素为收入、总成本及公司销售决策。如图所示，收入受销量和产品单价影响，这两个都是不确定性因素。总成本也是由多个不确定性因素计算得出，并且几个不确定性因素受各种决策影响。决策、不确定性因素和价值之间完整

的联系用箭头表示。好的关联图（也叫“影响图”[22]）恰好足够详细，能看出重要决策及影响最终价值计算的不确定性。

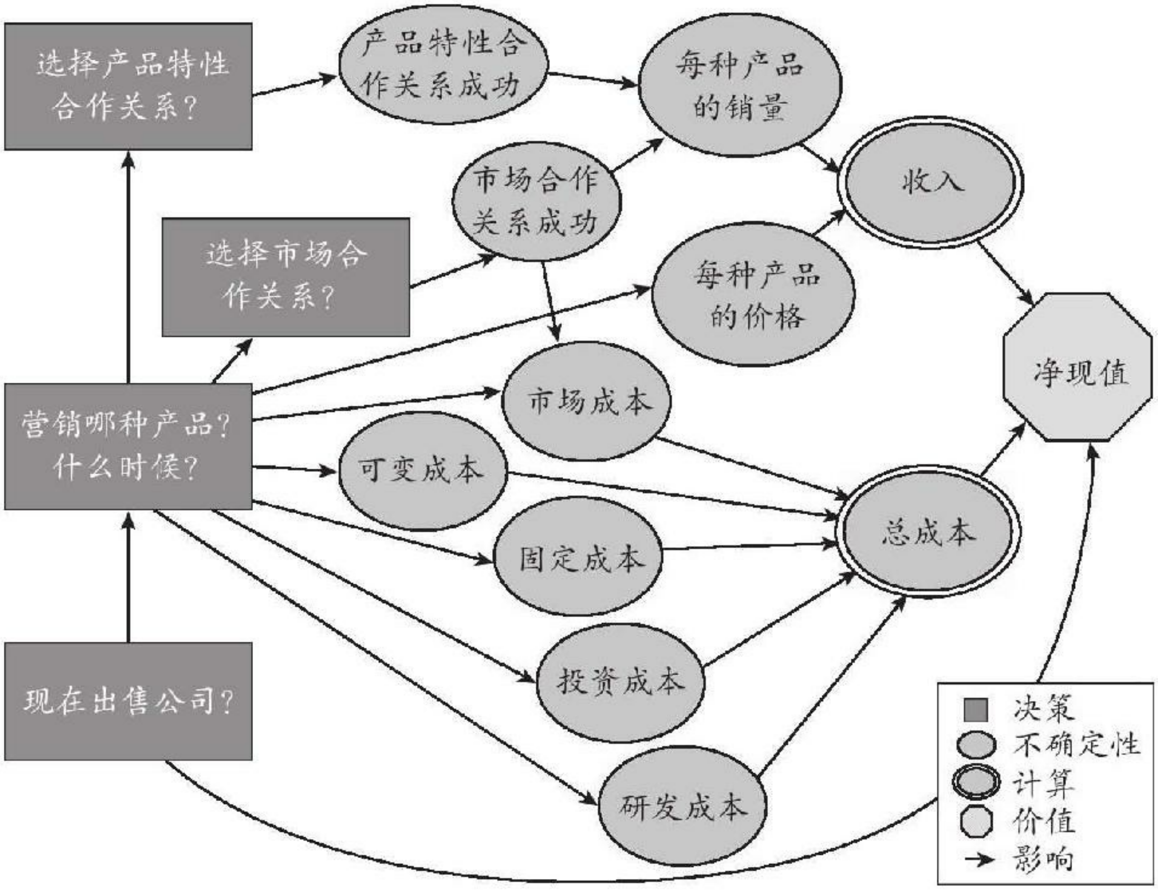


图8.4　商业关联图示例

决策模型：复杂决策分析工具

当一个决策涉及多个选项和复杂的价值计算时，可以使用决策模型将多个输入变量转换为价值结果。决策模型包括决策关联图中出示的输入因素的关系并捕捉其不确定性。构建良好的决策模型可以计算输入因素任意组合的价值结果。通常使用微软Excel等电子表格程序构建决策模型。有了决策模型，运行成千上万个代表不确定输入因素不同组合的案例就非常容易了。

与好的关联图相似，有效的决策模型应该像阿尔伯特·爱因斯坦说的那样：“尽可能简单，但不过于简单。”决策模型捕捉情况本质，摒除不必要的细节。好的决策模型建造者从非常简单的东西开始，根据需要

添加更多结构，以量化并区分选项价值。虽然很多组织用金融模型描述收入及其他重要度量，却极少有人掌握建造可靠决策模型的技术，可靠的决策模型可以在不确定的世界里支持优质决策。

龙卷风图：信息关联性展示工具

决策模型可以用于回答不确定性如何影响决策的相关问题，尤其是存在许多不确定变量时。被称为“龙卷风图”的工具利用决策模型来确认对每个选项价值影响最大的不确定性。这些不确定性是与决策最相关的——它们最重要。一旦确认了这些价值动因，我们就知道下一步的信息搜集工作应该针对哪些方面。

回忆一下优质决策中，不确定信息是用可能结果的范围表示的。龙卷风图用这些范围来进行灵敏度分析，当不确定输入中有一项在范围内移动而其他项不变时，龙卷风图形成表示选项价值变动幅度的条框。条框的变动幅度越大，该不确定性因素对决策整体不确定性的影响越大。

图8.5显示的是典型的商业战略选项的龙卷风图。当所有输入因素设定为基本情况估计（第50百分位）时，决策模型计算出该选项的净现值为8.71亿美元。最上面的条框显示的是当产品A的最大销售量偏离250万美元销售额的基本情况估计时，净现值的变化幅度。在150万美元低（第10百分位）估计销售额处，净现值下降至约5亿美元。在600万美元的高（第90百分位）估计销售额处，净现值上升至21亿美元。因此，由产品A最大销售量不确定性导致的净现值的变动幅度约为16亿美元（21亿美元-5亿美元），对基本价值为8.71亿美元的选项来说，这个变动幅度非常大。这个变量是净现值不确定性的最大影响因素，其次是产品科技是否成功，再次是产品A的定价等。

通过该图可以清楚地看出，就对净现值不确定性的影响而言，产品A的相关因素比产品B的相关因素重要得多。此外，最上面的四个条框占了该选项净现值总变量[23]的97%，因此，为了清楚地绘制相关不确定性图，只需要考虑最上面几个不确定性就够了。

龙卷风图是一种超级强大的工具。首先，它可以提供直接指导，告诉我们哪个信息应该利用严格评估过程认真考虑。我们可以努力提高上面几个条框中信息的可靠性，也可以接受对其他项的基本情况估算而不

会低估整体不确定性。

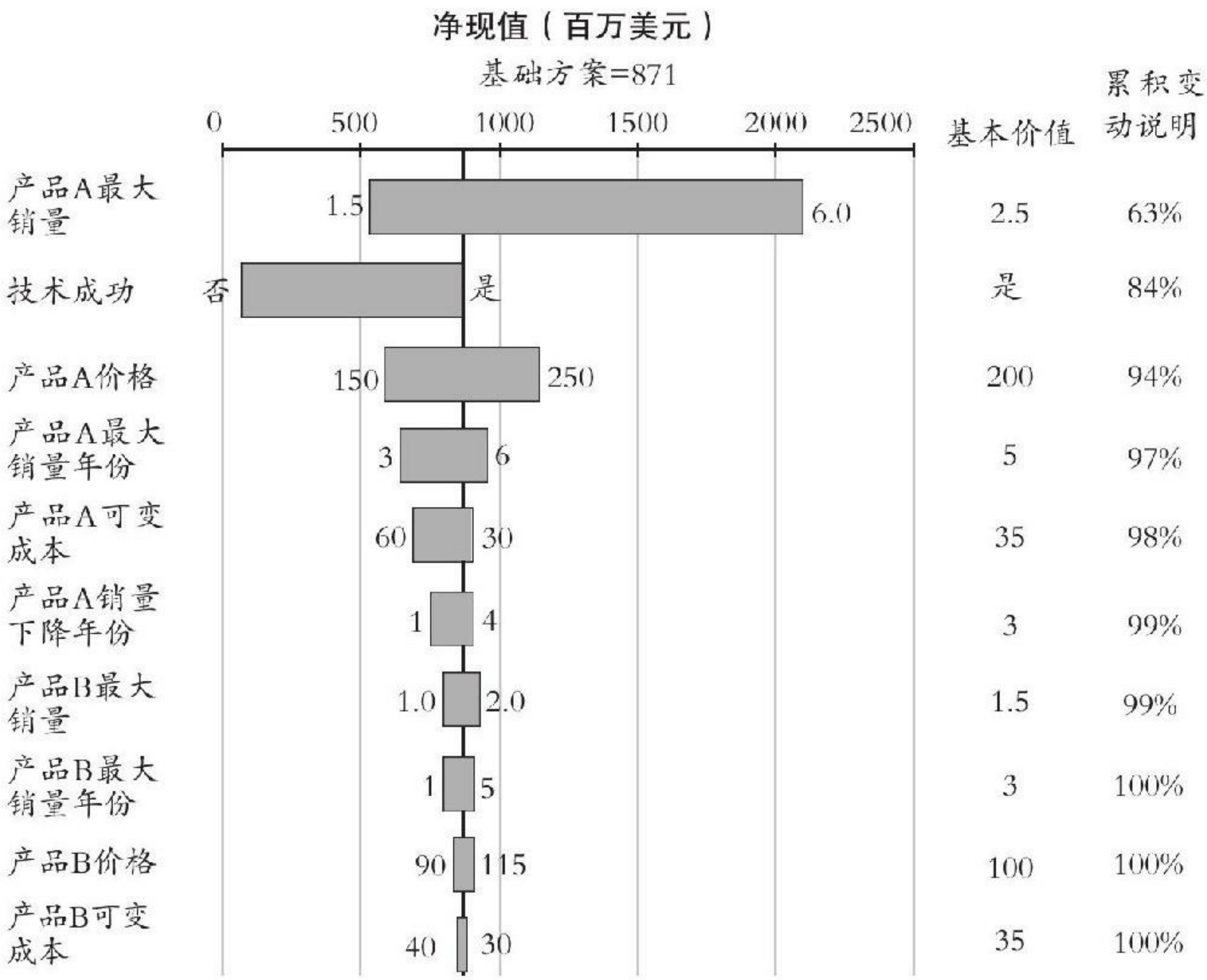


图8.5　典型商业选项的龙卷风图

龙卷风图还有第二个重要作用。龙卷风图突出了那些对不确定性施加影响最值得的区域。例如，面对图8.5所示龙卷风图的公司，会明智地投资增加产品A销量或提高科技成功率的工作；不应该注重提高产品B的销量。在决策者观察过龙卷风图后，这种见解经常会变得很明显。下面这个例子展示了这种情况在一家公司中是如何发生的。

用龙卷风搅动一切

在首次应用优质决策时，一家中型企业的领导小组要求他们的金融分析师升级传统的单数字净现值计算，以包括公司价值潜在结果的范围。他们确信自己的新宠项目——主要成本削减计划——可以提高公司

的底线。还有一个重要的合同要续期，应该很快会有一些条款变动，不过这些问题有能干的中层管理者去解决，不需要领导过多关注。

当分析师收集好信息，做出龙卷风图（图8.6）后，他们发现了一些令人惊讶的事情：与削减成本创造的所有价值相比，降低合同价格或不利条款的影响大得多。管理层对削减成本的重点关注是错误的。

随即发生了巨大变化。高层领导不再把大量时间花在成本削减计划上。相反地，运营副总开始亲自参与到赢得高价续约合同中，同时，策略高管负责监控条款变动及起草如何影响和/或规避最不利结果的计划。领导们关注自己最熟悉的领域——成本削减是很自然的事。但是，论证得出的见解引导他们转移到真正重要的事情——最有可能提高公司价值的事情上来。

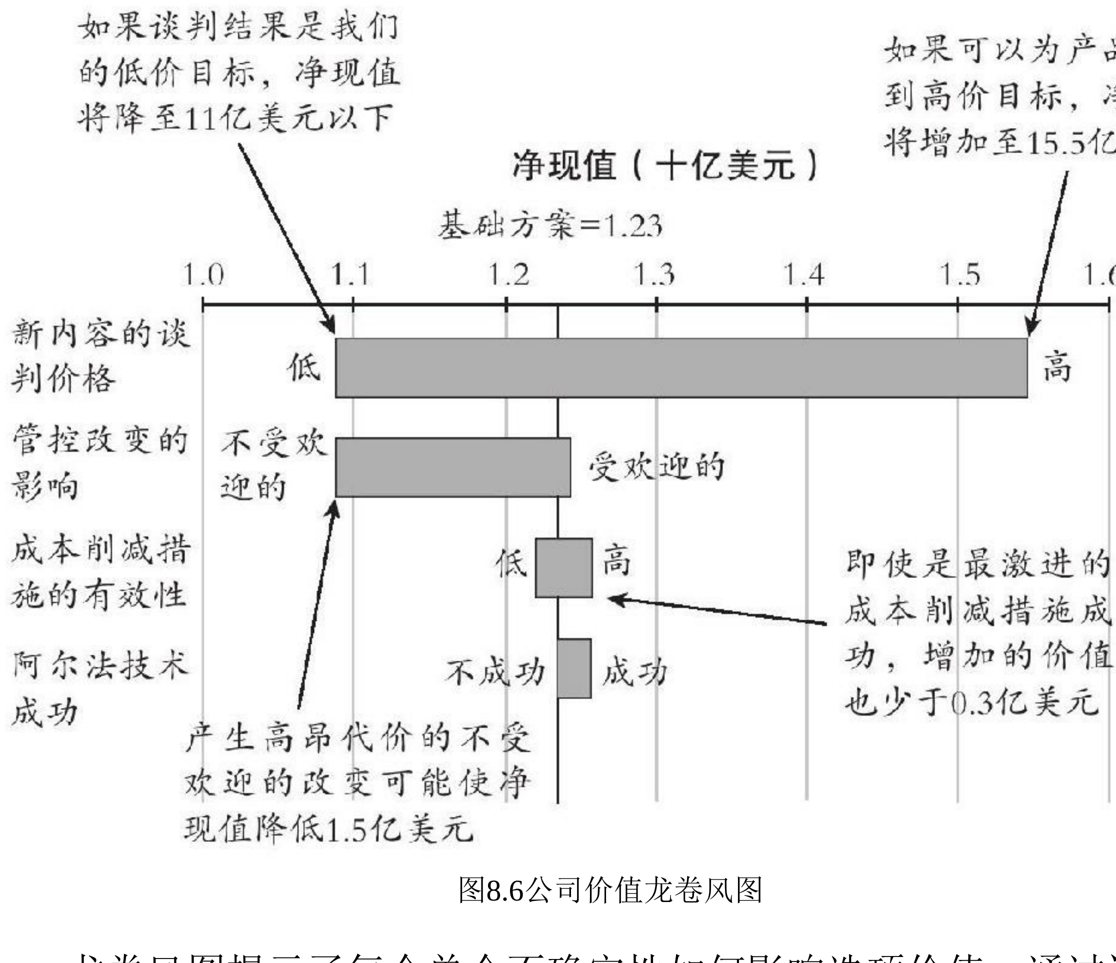


图8.6公司价值龙卷风图

龙卷风图揭示了每个单个不确定性如何影响选项价值。通过这样做，龙卷风图提供了关于什么信息最重要的线索。虽然，最后，许多不

确定性组合成为价值的不确定性。在商业实例中，公司可能具有低操作成本、高市场份额。这些可以综合起来创造更高价值。或者，产品价格低时也可能出现高资本支出，从而导致更低价值。我们需要的是一种能看清所有不确定性如何组合、如何影响整体价值的方式。

决策树可以示出事物在决策中如何组合，如迈克尔面临的工作决策。当问题变得更复杂时，决策树软件包可以与决策模型相结合，用于计算非常大的树末端的价值。模拟工具（如蒙特卡洛）也可以用于计算数千种不同组合的结果。利用当今的计算机和软件，巨大数量的可能结果组合可以加权其发生概率，计算出每个选项的期望值。这是比较选项最好的单值。但是，制定决策需要的通常比概率加权平均数更多。结果范围也非常重要。此时用“飞框”（flying bar）就很方便了。

飞框：整体不确定性展示工具

飞框突出了当所有相关不确定性组合到一起时选项价值的范围。其中示出了所有可能结果的第10和第90百分位。这意味着有80%的概率该选项会落在这个范围内。横向比较选项的飞框帮助我们在考虑可能价值结果范围的前提下选择最高价值选项。迅速浏览图8.7中的例子可以看到，选项B期望值最高：2.5亿美元。而且下行侧（第10百分位）也优于选项A：-1亿美元vs-2.5亿美元。选项B的上行侧（第90百分位）几乎和选项A一样好，从而可以在兼顾期望值和可能结果范围的前提下轻松选择B作为最佳选项。

可能出错的事

充分论证可能出现的主要错误就是人们做得不够明确。当面对类似迈克尔的职业选择等重要决策时，许多人不遗余力地考虑信息和价值，却没有迈出必要的下一步：构建决策树、详细列明概率和价值以及进行简单的数学计算。经常使用的简单决策树可以在结合各种概率时帮助弥补我们天生不足的直觉。

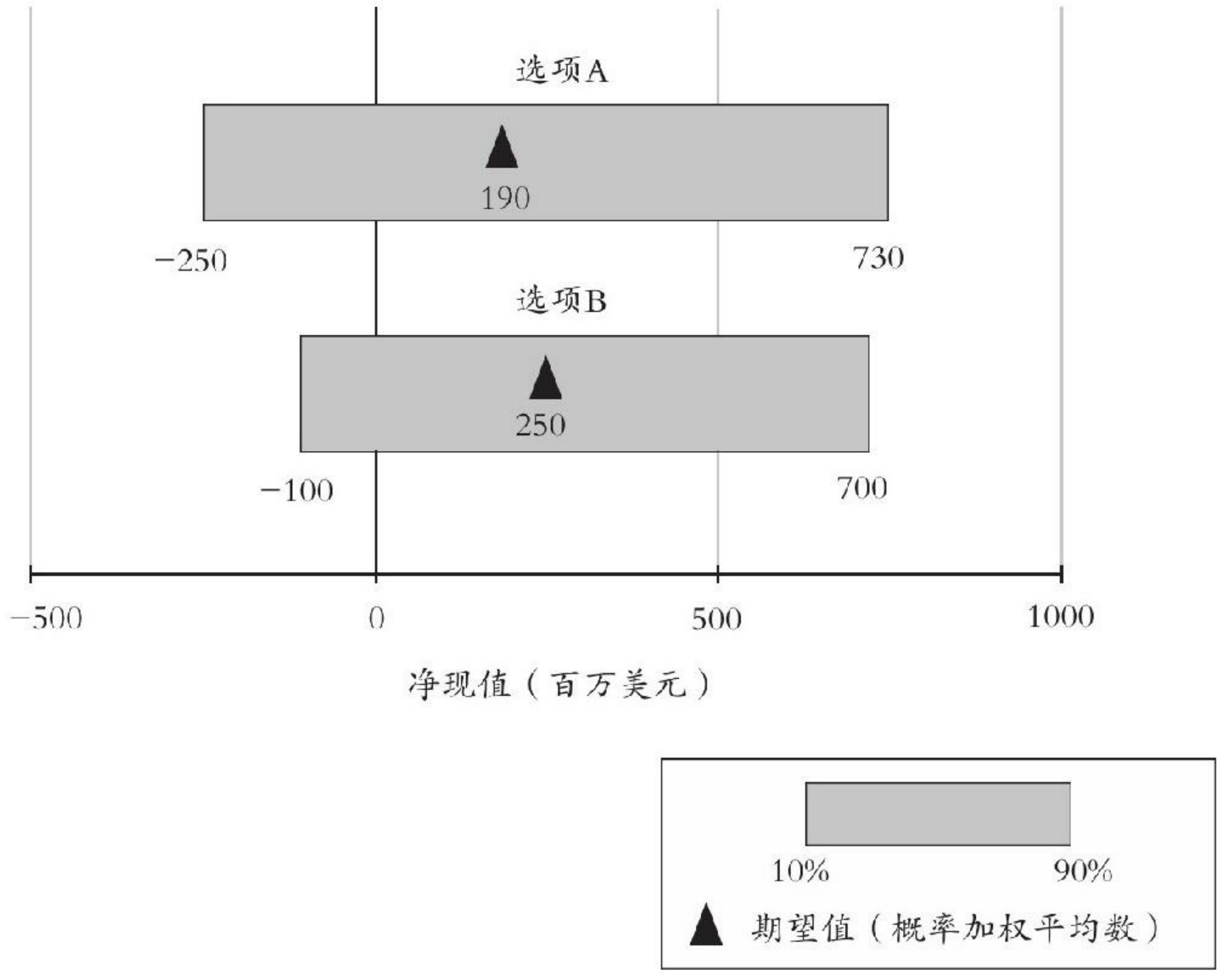


图8.7　两个选项比较的飞框图示例

不确定性是常常出错的地方。金融建模是战略性商业决策中必不可少的，其需要识别不确定性。不幸的是，在应对不确定性时，有太多公司喜欢走捷径，采用一些或高或低的情境或商业案例，而不是对所有重要的不确定性做范围估计。当决策者走捷径时，就不可能知道不确定性将如何影响他们选项的价值。

在另一种不当的快捷方式中，金融分析师描述风险的方式是：针对那些被认为冒险的选项，用较高的最低资本回报率对未来现金流进行贴现。贴现是反映现金流时间差异的准确方式，而不是描述风险差异的正确方式。风险贴现只是扭曲了选项价值，使任何包括长期交付价值的选项与短期支出选项相比处于劣势，即使长期选项的交付价值可能更确定。

复杂情况中存在相互关联的多个因素，也可能导致决策者倾向于过分简单化，从而降低决策质量。想象一下制定一项关于生产线的决策，却故意忽视直接竞争、潜在技术陈旧或材料来源有限等复杂因素。这听起来可能很荒谬，但人类对于简单的渴望常常会促使我们走得太远。我们必须注意有效解决真正困境所必需的复杂程度。与不确定性相似，当评估和比较复杂选项时，复杂性必须明确、正确地表达。

何时寻求论证方面的帮助

论证最大的挑战之一是如何知道应该何时寻求帮助。我们并不是每次割到手指或感冒都会去看医生，也不是每次面临选择时都需要决策专业人士帮忙。对一个复杂性或重要性不高的决策来说，优质决策要素可以作为清单，确保我们正确思考问题。战略决策另当别论。对于那些难度更高的问题，充分论证工具是不可或缺的，其影响更大的后果往往会让决策专业人士的协助成为一项好的投资。

优秀决策专业人士擅长分析和应用决策工具。他们还有推动团队提高优质决策所有要素质量、得出对问题的正确看法、管理组织复杂性及达成一致的经验。如果决策很重要，对未来有巨大的潜在影响，或者最佳方案很难确定时，他们会很有帮助。当不确定性或相互关系导致难以描述选择的结果时，决策专业人士可以帮助正确地论证和分析。

从简单开始重复的力量

正确地论证并不意味着使其过于复杂。我们的目标是高效且有效地实现最佳选择。为了达到这一目标，充分论证的开始要尽可能简单，利用合适工具进行必要重复。基于包括不确定性大致估算的简单决策模型的快速价值计算可以用于识别值得的改进。初步结果可以开始用于回答“哪个选项看起来最好，为什么？”的问题。这些初步回答帮助确定是否需要更详细的模型来区分各个选项，或者是否必须更仔细地量化价值置换。初步龙卷风图将回答“根据最后的结果不同，哪个不确定性会导致价值的最大变化？”的问题。这帮助识别哪个信息估算应该通过额外研究及与多位专家的条理交谈重新限定。随着决策模型、输入和分析结果都重新限定，常常可以创造一个组合选项，综合不同选项优点、得到更多我们想要的。

用充分论证指导分析确保将精力花费在最重要的事情上，而不是不

必要评估上。一旦最佳选项清楚了，优质决策的要素满足了，分析就可以停止，从而为决策者提供自信选择的基础。

判断论证质量

决策中的一切通过充分论证整合到一起。待论证结束时，我们应该已经完成了奥利弗·温德尔·霍姆斯的目标：复杂性深层的简单。当我们在优质决策的这一要素达到100%时，我们就清楚了哪个选项能最大化地实现我们真正想要的，并且十分明白为什么这个是最佳选择。通过重复过程，高效论证还可以帮助提高优质决策其他要素的质量。质量判断问题应该重点关注论证过程及分析生成的见解，包括那些关于优质决策其他要素的见解。有用的问题包括：

●“哪个选项看起来最好？为什么这个选项优于其他选项？什么导致了价值上的差异？”

●“答案经得起推敲吗？输入的什么变化会导致我们改变决策？”

●“根据最后的结果不同，哪个不确定性会导致价值的最大变化？”

●“如果我们进行不同的替换，决策该如何改变？”

●“有没有一个组合选项可以综合其他选项的优点？”

●“这种论证程度对这个问题来说合适吗？有没有将问题过于简单化或过于复杂化？”

●“有没有正确使用决策树和其他决策工具展现每个选项的相关不确定结果？”

行动中的充分论证：最高管理层的争论

高度易腐产品的生产有一个很大的问题：关键产品生产能力有限。公司管理层已经争论了几个月，COO（首席运营官）主张增加投资，扩大产能，CFO则主张资本稳健。

COO支持立刻大规模行动。“我们的客户抱怨产品交付延迟，”他争论道，“而且潜在客户正在流失，投入其他竞争对手的怀抱。”就他所

见，公司正面临永久丧失市场重要地位的风险。

CFO却很谨慎。她问：“扩大生产能力需要投入多少？我们的股东现在能接受大规模资本支出吗？我们的收入会下降吗？”她还指出了一些其他待回答的问题：未开发的需求有多大？扩大产能的优势多久才能满足底线要求？“考虑到去年的绩效很差，现在不是应该进行财务冒险的时候。”

COO和CFO之间的争论愈演愈烈，而同时，CEO即将退休，双方都希望可以接替他的位置，因此，他们之间的冲突又添加了一些个人因素。这种情况令CEO很失望，他发动了对决策的审查。是到了该结束僵局，继续前进的时候了。

一个项目小组与领导小组协作，制定了统一的问题框架及三个竞争选项。CFO支持第一个维持现状的选项，称之为“不扩大”。COO赞成第二个选项——“立刻全面扩大”。项目小组提出了关于生产能力的第三个选项——“阶段性扩大”。为了确定哪一个选项代表最高价值，项目小组成员构建了这些选项的决策模型。该模型包含公司专家的最优判断，包括成本不确定性、客户需求、时机等。随后进行了数值运算，形成关于每个选项价值的重要见解。

具有最高净现值的选项是“阶段性扩大”。这种方式是随时间逐渐增加资本支出，并生成每个阶段新增资本的增量收入。对更大生产力的需求可以在扩大过程中监控，并根据市场反应改进计划。

即便如此，这个选项的净现值仍然包含巨大的不确定性。项目小组绘制的飞框图（图8.8）揭露了最上面选项可能价值结果的宽泛范围。COO支持的选项，即“立刻全面扩大”，呈现出的潜在结果范围更大，期望值更低且下行性更强。CFO支持的选项，即“不扩大”，不确定性较少，但期望值比其他两个选项都要低。这种价值量化清楚地示出优胜者：阶段性扩大选项，逐步扩大生产能力。

这个案例中，充分论证将决策从冲动的倡议提升为理由充分的分析，囊括了专家观点，理解了不确定性，并且量化了潜在结果。曾经令领导者一度陷入困境的情况，如今已经可以自信地做出优质决策。COO和CFO摒除最初的分歧，共同支持新选项。了解了扩大如何开展的信息后，CFO将开始处理股东对支出收入短期影响的预期。COO将开始制订

计划，应对生产计划和客户关系的变化。经过通力合作，他们与CEO在为该公司创造更多价值的道路上成功迈进。

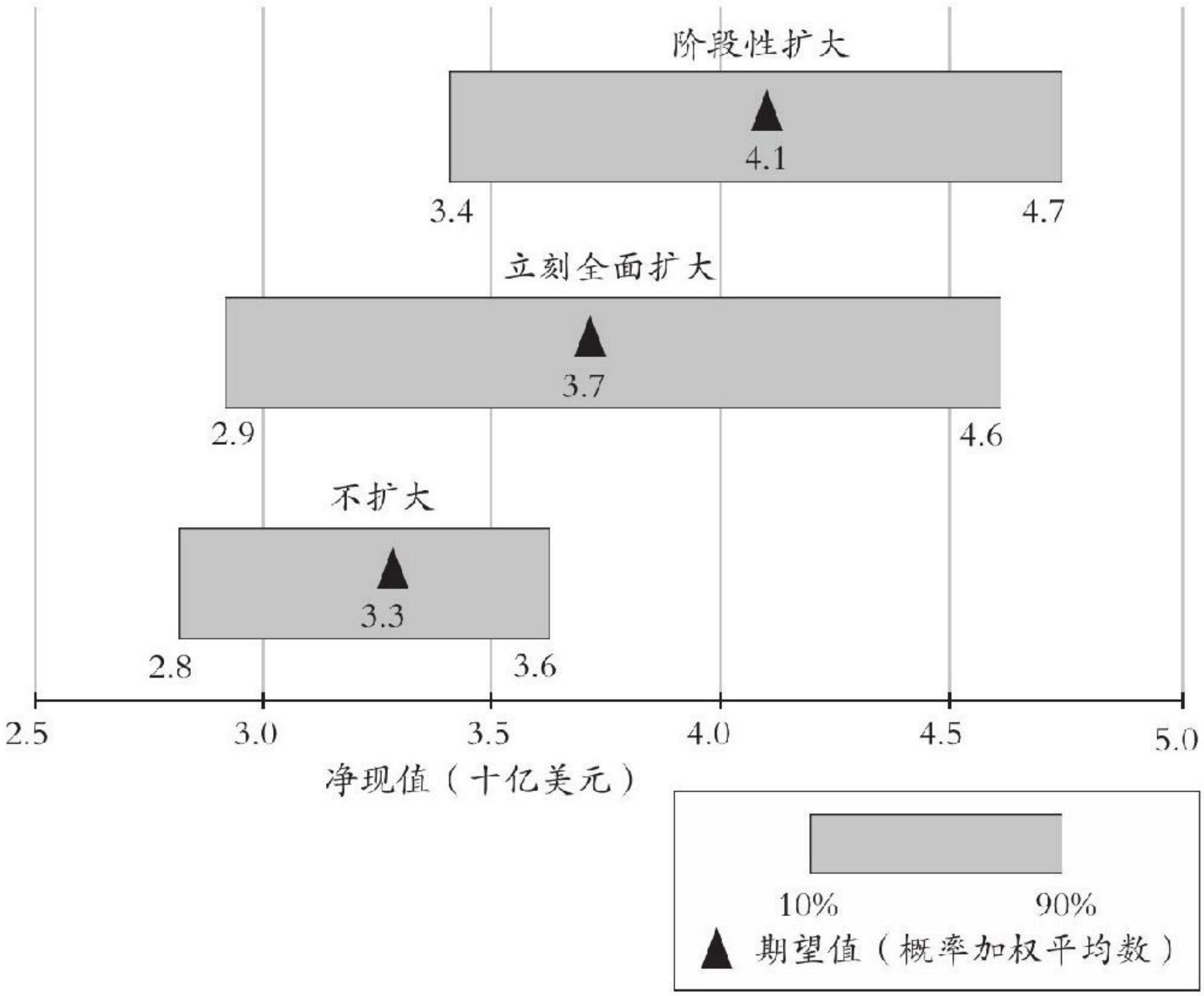


图8.8公司三个选项的飞框图

充分论证理清应该做什么——理清目的。但是，即使是当选择似乎已经清晰时，决策还需要一件东西才能满足优质的定义：付诸行动。这就是下一章的主题。

记忆要点

●充分论证考虑到我们的问题或机遇框架，以及我们能做什么（选项）和我们知道什么（信息），揭露能最大化地实现我们真正所想的选择。

●不过分复杂的重要决策通常可以通过绘制决策树和收集回滚决策树所需要的信息，用纸、笔和简单的数学运算解决。（对四小时的决策来说，不需要电子表格模型。）

●许多战略决策需要决策工具的力量。当复杂性和不确定性很高时，这些工具帮助决策者比较选项。

●关联图识别产生选项价值的许多因素及其相互关系。

●决策模型计算任意输入估算组合的价值结果。

●龙卷风图总结了灵敏度分析，以示出每个不确定因素如何影响最终价值的不确定性。

●飞框图总结了每个选项的价值结果范围。

●决策专业人士受过催化领导技能及用于解决复杂决策情境的分析工具使用方面的专业训练。

●充分论证寻求见解和清晰，利用重复过程及合适的工具达到复杂性深层的简单。

9　付诸行动

重要的是做什么，而不是打算做什么。

——巴勃罗·毕加索

优质决策链的前五个环节——框架、选项、价值、信息和论证——质量都达到100%，可以形成明确的最佳行动方案。此时，我们知道自己应该做什么。我们的目的很明确，但这并不等同于我们的做法。没有行动，最佳选项的价值就只不过是潜在价值。将潜在价值转化为实际价值需要行动。

两种思维模式：决策和行动

只有资源不可撤销地分配到行动中，决策才算是真正完成了。因

此，我们需要付诸行动，并且思维从思考模式转换为行动模式。思考和行动是两种不同的思维模式。我们每个人都经历过这两种模式的多次转换。决定要买某个房子或车子是思考；签订合同、付首付就是行动。然而，有时候即使清楚地知道要做什么，从思考到行动的转换却并不总是那么容易。如果商业决策可能会产生坏的结果（几乎所有的商业决策都是），领导者可能会在付诸行动时犹豫不决。决策者采取行动甚至会有财务风险，因为奖励通常是好结果的回报，而不是好决策的回报。但是，没有行动，决策中潜在的价值就不可能实现。

从思考转换为行动的难题在一个名叫欧内斯托的年轻人的案例中更加突出，他参加了一个为期两周的决策技能培训项目，这个项目主要针对青少年和年轻人。参与者们利用优质决策要素作为指导，制定一项个人决策。为了帮助年轻人体验付诸行动，指导教师在地上贴了一根线，敦促他们一旦“毫不犹豫地付诸行动”，就跨过这根线。

欧内斯托一直因一个重要而痛苦的个人问题备受煎熬：父亲的疏远。虽然他们生活在同一个屋檐下，但父子俩已经一年多没说过话了。欧内斯托意识到这种情况必须改变，并且决定他（而非他父亲）需要走出和解的第一步。他的目的很明确。但是，到了该他跨过线的时候，他在那里站了很长时间，然后往后一退，说：“我真的做不到。”

第二天早上，欧内斯托早早来到了训练场。显然，他一宿没睡好。不过，他已经准备好付诸行动了。他昂起头，走到线旁，然后，毫不犹豫地跨了过去。大家都相信他完成了从思考到行动的转换。

从思考到行动的转换可能是心理上的，可能需要勇气。还需要从一个技能组合转换为另一个技能组合。在决策过程中，冲突是燃料，促进形成多样化的选项组、价值和观点。该行动时，我们需要达成一致，共同入伙。决策思维模式必须包容不确定性；行动思维模式必须将不确定性替换为确定的目的：“我们继续吧。”

这两种思维模式的转换对行动导向型主管和经理来说尤其困难，他们会陷入决策的复杂性和不确定性中。但为了更有效，他们必须学会在两种模式——决策和执行——下运作，迅速从一种模式转换为另一种模式。想象一下，在行动非常关键的情况下，COO经常沉浸在本周或本月改变操作指标的重要细节中。突然，她必须将思维和目光转移到公司的

长期战略投资上来。与详细运营调整的迅速行动不同，战略决策涉及的细节更少、在结果显现之前要经过很长时间，而且一旦开始执行，调整代价可能非常高，或者根本不可能调整。与运营中关注的“准备—开火—瞄准”（ready-fire-aim）执行方式不同，战略决策需要大量思考及其他人的参与。这是两种非常不同的思考和行为模式，但主管和经理必须两种都在行。

通过参与和拥有付诸行动

付诸行动是建立在参与和拥有的基础上的。例如，考虑一下典型的企业。不管一个人拥有小型服务企业、零售店还是高科技初创企业，他/她都会不惜一切代价保证企业维持并扩大。在许多情况下，这意味着每天工作12小时、不参与家庭活动及做出其他个人牺牲。当遇到阻碍时，企业家们会不遗余力地努力克服、避开或挺过去。如果需要更多资金，他/她会向（求）朋友、家人及业务熟人借现金。如果一开始的10个人说不行，企业家们会找另外10个潜在投资者借。

是什么促使这些企业家做出这种程度的顽强努力？答案就是对自己拥有的业务及其所有决策的责任——从写商业计划到敲客户的门，再到挑选下一名雇员。因为企业家们拥有这些决策，他们会做任何需要做的事来保证成功实施这些决策。他们有自身的利益在其中。

组织和商业学者一直很困惑，不知道该如何激发这种拥有感，这对建立行动责任来说至关重要。持股计划、绩效薪酬制度及相关方案都已经尝试过。这些都有其优势，但最后，对个人来说，金钱奖励与参与到自己要执行的决策相比就不那么重要了。参与可以激发一种拥有感，从而在执行过程中产生责任感和有效性。

简单来说就是，优质决策要求双方都承担责任：有权决策、分配资源并支持自己选择的人；以及那些将要领导决策执行的人。双方必须都有机会参与决策过程。当执行者被纳入决策过程中时，他们：

●提出新的选项建议。

●从他们的独特角度提供见解和信息。

●帮助搜集信息。

●评估可行性并识别潜在的执行失败情况。

●探讨并分享他们关于决策价值动因的观点，从而准备在执行过程中做出价值驱动决策。

通过参与，他们还有机会明白：

●有什么利害关系及为什么这个决策很重要。

●为什么选择这个选项（以及或许为什么他们更偏向的选项被否决了）。

●决策者对执行的期望是什么。

●这个决策会如何创造价值，以及关键价值动因是什么。

●为了保证价值，执行过程中可以做什么样的替换。

当决策只是简单地丢过去让人执行时，这些好处就都没有了。通过一起协作，决策者和执行者建立了相互尊重、有效合作的基础。这就消除了经常使战略家和执行者对立的心理问题，此时他们应该朝着共同的目标努力：为企业创造并交付价值。有些采用优质决策方法的公司已经将决策和执行合并为一个端对端的过程，以确保价值创造过程不会在从决策到执行的传递过程中失败。

执行者带着他们由行动世界塑造的思维方式。这可能会导致战略家觉得让他们参与决策过程似乎很麻烦，他们抱怨说，执行者们倾向于：

●预先包括过多细节，因为这对于之后的执行很重要。

●看到一个好的选项就想立刻执行；他们通常表现出说明他们没有耐心的行动偏见。

●经常表达对不确定性的不安。

控制战略家与执行者思维模式之间的自然冲突需要技巧。不过，双方都参与决策过程的好处是，使执行领导者获得对决策的深刻理解及拥有感，这样可以避免许多下游失败。如果不是说绝大多数，也有许多执

行失败并非真的是执行失败。相反地，这些失败是不完善决策过程的结果——是优质决策要素的失败：能够决定决策的人和领导实现决策工作的人双方真正地付诸行动。

有意识地承担责任

要做出决策时，是该回去重新检查一遍的时候了。在第1章中，我们无法确定决策是否会产生特定的、想要的结果；谁也没有水晶球。但是，我们评估每个要素的质量：决策框架的制定、考虑并检查的选项等。我们每一项都已经做得很好了吗？每一项在我们的质量评级中都达到100%了吗？如果是，那决策者已经最大限度地完成了可以做的工作，可以不必过于歇斯底里地告诉执行者去执行了。

付诸行动是优质决策必不可少的结尾部分。关于最佳选择的争论已经结束，该是有意识地转换到行动和执行的具体细节上来了：人员、时间安排、具体设计、采购、预算、跟进及其他执行任务将实现决策的全部价值。

可能出错的事

一旦其他要素都达到100%，并且最佳选择已经清楚，优质决策剩下的唯一一件事就是付诸行动。在这个过程中会获得什么？可以做什么让这条路更清晰？

●对于到底需不需要做决策的不同意见。

这种不同意见应该加到早期阶段中，而不是留到最后。高质量决策框架和开放的决策过程应该可以帮助避免这个问题。

●对于优质决策其他要素的质量无法达成一致。

不同的利益相关者可能对100%质量的构成及是否达到100%持有不同意见。如果没有每一项要素都达到100%，那根据定义，应该值得在付诸行动前继续投入时间或资源找出质量差距并缩小。

●对决策内在的不确定性感到不安。

所有决策都是关于未来的，也就是不确定的。即使是高质量决策，也不能保证结果。由于实现价值的唯一方式就是行动，这种不安必须克服。对潜在的坏结果来说，可以制订缓解计划使其影响及相关担忧最小化。如果担忧基本上是关于要对坏结果承担责任的，可能需要改变激励机制和同事观点来创建优质决策文化。我们必须提醒自己，决策真正的质量需要在做出决策的那一刻判断，而不是待结果出现时判断。

●对于从决策模式到行动模式的转换犹豫不决。

这一转换需要有勇气，并且愿意承认不同技能组合的重要性。在一些情况下，决策者只是无法放手——也就是说，他们无法放弃控制权，让其他人接管。害怕将控制权移交给其他人——执行者——可以通过使那些执行者参与决策过程、建立信任并在企业的共同目标价值上达成一致来缓解。

●无法与那些必须执行决策的人密切合作。

在付诸行动之前，执行者需要参与决策并获得决策的拥有感。执行过程中，执行者缺乏责任感导致的许多失败实际上是错误的决策过程导致的。那些领导执行的人需要在决策过程中担任一定角色，而不是只在决策做出后进行交接。所有利益相关者的切实参与和责任感对高质量决策以及提高执行成功率来说至关重要。

判断付诸行动的质量

在大多数情况下，很难在决策过程结束时判断付诸行动的质量。更大的挑战是在整个过程中建立责任感。为了确保决策链该环节的高质量，决策者应该问一下：

●“优质决策的其他所有要素我们都已经达到优质了吗？如果没有，在付诸行动之前，我们需要关注哪些？”

●“大家对其他要素所需要的额外工作有不同看法吗？我们应该如何解决这些分歧？”

●“一旦我们开始付诸行动，能将决策坚持到底吗？利益相关者和企业的权威人士一致同意这个选择吗？”

●“我们是否真的理解了成功执行决策所需的资源水平——金钱、人员、时间、做这项工作的权力、执行性注意？这些资源都已经准备好了吗？”

●“决策团队中的每个人都愿意坚定执行吗，包括执行者？他们全都理解关键价值动因了吗？”

●“我们理解执行风险，准备好良好的缓解计划了吗？如果任何最坏的可能结果出现，我们有能力做出反应吗？”

付诸行动：进军中国市场

几年前，美国一家大型家电企业开始制定自己的进军中国战略。公司希望在庞大且日益增长的中国市场上增加曝光率。美国领先的冰箱生产商及其他厨房电器商已经感觉到在成熟的国内市场上来自亚洲对手（中国、日本和韩国）的些许竞争压力。相反地，这些国家的国内电器市场非常庞大且日益增长，而美国生产商的市场占有率却非常小。所有人都希望占领更大的市场，尤其是在中国。

公司有各种可以销往中国的电器，从经济型到厨师级质量型，再到为高端消费者专门设计的特色商品。他们的目标是在这个重要市场上占据牢固的立足点。

随着项目小组开始工作，有精明的成员开始问：“以前有没有制定过类似的中国市场战略？”他们希望借鉴之前的所有思路、经验和数据。令人惊讶的是，之前已经制定过两次中国市场战略。更加令人惊讶的是，没有人知道这两次最后的结论是什么，或者做出了什么样的决策。为了避免再次重蹈之前项目的覆辙，小组与之前项目的参与者进行了交谈，其中包括公司最优秀的市场专家和经济预测师。他们发现，之前的项目没有考虑到如何执行战略相关决策、谁来领导这一步。这些早期的项目小组中没有执行者。

在这种情况下，新的项目领导者知道付诸行动非常关键，他在小组中新增了来自两个团队的人员：（1）知道如何在中国建立及/或维护电器零售网的人；（2）在中国市场经验丰富的产品开发和制造员工。公司的决策者需要知道那些了解目标国家零售网、中国家庭独特的产品需求以及如何在中国实现质量生产的人的看法。对他们来说，这些执行者

必须理解新的战略，并形成执行战略的个人责任感。

在为期四个月的工作中，项目小组形成了几个有吸引力的战略。每个战略都有大量市场信息支持，并根据假设实施设计。当高管层选择最佳战略选项，下达指示时，执行者们既了解了信息又能坚定地付诸行动。几个月后，公司期待已久的进军中国市场战略终于实现。

记忆要点

●在我们真正行动之前，知道该做什么——最佳选项——只是一种目的。

●真正的价值创造既需要做出决策，也需要执行决策。决策识别潜在价值；执行将其转化为真正的价值。

●有意识地付诸行动是一种思维模式转换——从思考的世界转换为行动世界。

●执行的原则和技巧与决策技巧截然不同。

●参与决策过程可以建立对决策的拥有感。

●当执行者明白为什么选择这个选项、为什么否决其他选项时，执行过程就会更快、更顺利。

●理解了为什么所选的选项能增加价值，执行领导者就能做出保护价值的执行决策，即使是在出现挑战的时候。

●许多“执行失败”其实是执行过程中出现的决策失败。

第三部分　如何实现优质决策

DECISION QUALITY

第一部分　和第二部分解释了为什么需要优质决策，并描述了实现优质决策的六大要素。第三部分一开始就承认人类大脑并不是天生就能做出优质决策。第10章和第11章揭露了做出高质量决策时经常遇到的偏见和决策陷阱。通过理解这些偏见，我们可以努力避开它们。第12章和第13章介绍了克服偏见及在两种不同决策类型——战略决策和重要决策——中实现优质决策的实用、可靠过程。由于这些决策在级别和复杂性上不尽相同，因此需要不同程度的准备、分析和协作。这些章节描述了适用于战略决策和重要决策的过程，并包含应用实例。

10　决策中的偏见和陷阱

我们满心相信这个世界是有意义的，这份信心建立在一个稳妥的基础之上：我们最大限度地忽略自己的无知。

——丹尼尔·卡尼曼[24]

人类的大脑并不能自然而然地、依靠直觉做出优质决策。由于我们大脑的思维方式，我们的最佳意图和真正的优质决策之间常常被思维陷阱和偏见阻隔。有些源于我们自己本身；有些则是与周围人互动过程中的潜移默化。本章概述了影响我们决策的偏见以及这些偏见背后的思维机制。除描述外，本章还将提供关于如何避免由此导致的决策陷阱的指导。｛书籍朋友圈分享微信Booker527｝

思维机制

思维偏见已经成为心理学家及一些行为学家成果颇丰的研究领域，并且已经成为过去50年间许多书籍和文章的源头[25]。最新的一次统计表明，已经被分类的有具体定义的偏见有200多种，而且每年还有更多通过学术研究被发现。虽然已经有大量研究投入这些偏见的识别中，但很少有人研究如何将它们整理出来。本章将重点介绍一个直接影响决策的偏见子集。根据导致偏见的心理行为不同，这些偏见被划分为六

类[26]（图10.1）。为了解决这些偏见，我们必须首先理解能够导致及减少偏见的思维机制。



图10.1　决策中的偏见结构图

偏见结构中部是人类大脑如何做出判断和决策。丹尼尔·卡尼曼指出，我们有两种截然不同的思维过程[27]。第一种，他称之为系统1，非常快且强烈（情感上），会走许多捷径。系统1基本上是无意识的，根据“所见即一切”（What You See Is All There Is, WYSIATI）的原则运行，唯一重要的是设想能得到什么。系统1快得令人惊讶。它可以迅速识别复杂模型，允许我们完成复杂的重复任务，如开车或在制造厂中进行操作决策。但是，系统1无法通过训练为审慎决策提供充分理由，而

且如果没有干预，会引导我们走入陷阱和偏见。

系统2相对来说较慢，需要投入精力。系统2是理性且社交情绪化的，被认为是冷静的而非热烈的。这是一种非常强大的机制，可以通过安装“决策支持系统”（mindware）[28]，经过训练完成基本的决策任务。决策支持系统是我们大脑用来完成乘法运算等任务的知识和程序。但是，系统2仍然容易受偏见影响，尤其是在以各种因素的不确定性或相互作用为特点的复杂决策情境下。甚至是当我们处于系统2中时，我们仍然无法在大脑中绘制出有效的决策树。



图10.2　能够产生和减少偏见的三种思维过程

系统1的一个强大习惯就是用深思熟虑的系统2做重要决策，实现我们大脑内容的优化利用。但是，在复杂和重要决策中实现优质决策要求更多。我们可能需要采用一个决策过程，形成计算机模型来预测结果，

利用专家意见来指定概率，甚至是用代数解决有四个未知数的四个方程。我们无法在脑中完成所有这些事。我们需要外部资源的支持，包括工具、过程、数据和/或专家。利用外部支持扩大我们的思维过程是一种很重要的活动类型，作者称之为系统3。系统3并没有成为行为决策学研究的重点，而是作为做出复杂决策时系统1和系统2的关键补充。图10.2突出显示了系统1和系统2的特点，并描述了系统3如何利用外部资源。

通过认知与训练，三个系统都可以用于帮助避免偏见。本章的每次讨论均以思维模式保护范畴开始，然后是社会影响，内容包括对关键偏见的描述、如何利用系统1、2和3减少这些偏见的观点。

思维模式保护

思维模式保护

●避免不和谐

●确认性偏见

●自负

●后见之明偏见

●自利性偏见

●现状

●沉没成本

关于偏见的本讨论以思维模式保护范畴开始并非偶然。我们的思维模式及其产生的偏见都是决策的最大影响因素。思维模式是关于我们大脑的一切：信仰、现实的思维模型、吸取的教训、记忆、偏好、偏见及无意识假想等。我们用这些来解释世界，做出判断和决策。无论何时，当我们遇到折磨我们思维模式的事情时，第一反应是拒绝或攻击它，就像抗体攻击外来微生物一样。

想想欧洲人16世纪早期之前的思维模式吧。长达几个世纪，白天，

人们看到太阳东升西落，晚上，固定图案的星星又东升西落。当时的科学家将地球描述为宇宙的中心，所有天体都围绕地球转。在这种思维模式下，人们所看到的一切得到了完美的解释。当哥白尼提出完全不同的解释时，很多人都不高兴。他的太阳中心说打破了人们的宇宙思维模式，引起了许多消极反应和智力上的不适。

这个例子表现了因保护思维模式产生的一种偏见：避免不和谐。与我们已有思维模式不一致的观点会引起不适，因为大脑无法准备好同时接受互相冲突的不同观点。心理学家将这种不适称为“认知失调”。其导致的结果是冲动地怀疑或无视不符合目前思维模式的信息。这种避免不和谐的行为可能影响决策质量。此外，重建思维模式很难，因为人们会不自觉地排斥与已有信仰冲突的证据，而保留证实相同信仰的证据：也就是所谓的“确认性偏见”。

“自负”是一种相关的思维困境，我们认为自己知道的比实际知道的更多，并且对这一点过于自信。想象一下，有人要求一位专家预测明年一种重要产品的销量范围。该范围以第10和第90百分位分别表示低值和高值，应该包括80%的所有可能结果。但是，如果一个没有经过训练的人在无任何指导的情况下限定这个范围，最后的结果通常会过于狭隘，只包括50%的真正结果。这种对不确定性的低估才是优质决策的真正挑战。

更糟糕的是，当回顾之前的错误或意外时，很容易给自己找到理由说我们一直都知道正确答案，这就要归功于“后见之明偏见”了。同样，我们高估了自己的积极品质，表现出“自利性偏见”，将成功归功于我们自己的努力，而将失败归咎于运气差或情境因素。

我们还有用“现状偏见”保护我们已有的思维模式，据此，我们固守当前的地位、科技水平或过于激烈、耗时过久的业务策略——甚至无视这样无效的证据，加大执行力度，希望事情有所好转。这种行为在沉没成本相关决策陷阱中尤其明显，这在商业组织中非常常见。在投入大量资金以后，很难放弃一次失败的努力，哪怕目标分析师已经说了：“没有用的。放弃它，换一个吧。”而受沉没成本陷阱影响的人会说：“可是我们为了研发这项技术已经投入了600万美元！我们必须坚持下去。”这种思维会导致人们像古语中说的那样：赔了夫人又折兵。

如何处理保护思维模式产生的偏见

保护思维模式可能导致坏的决策。那么，我们能做些什么呢？第一道防线就是注意。进一步地，系统1可以经过训练形成“学习框架”。通过应用学习框架，我们承认自己并非无所不知，而且我们目前相信的其实可能是错的。学习框架在思维和情感上都为改变、以不同的方式做事做好了准备。通过反复练习，我们可以形成一种思维习惯，能够减少我们保护思维模式的人类倾向。

系统2和3也可以用于避免保护思维模式产生的偏见。系统2可以有意识地用于寻找挑战最初信仰的信息。系统3可以用于任命一位受人尊敬的经理或非正式领导扮演故意唱反调的人，挑战各种假想和不合适的信心。一旦我们认识到自己的思维模式可能对我们施加的各种局限性，就更容易有意识地跳出来，邀请他人在这一过程中帮助我们。

个人性格和习惯

个人性格和习惯

●基于偏好的习惯

●习惯性框架

●内容选择性

●决策风格

决策偏见的另一个重要来源就是形成偏见的各种习惯和个人性格特点。商业领域中最流行的个性指标就是迈尔斯-布里格斯性格分类法（MBTI）。大多数读者已经接受过这种性格测试。MBTI[29]区分四个方面的偏好差异：

●外向（Extroversion）vs内向（Introversion）：我们与周围世界的关系如何

●感觉（Sensing）vs直觉（iNtuition）：我们做出判断和决策的输入来源

●思考（Thinking）vs情感（Feeling）：我们得出结论、做出决策的方式

●判断（Judging）vs理解（Perceiving）：我们更喜欢下决定还是对可能性持开放心态

一个人对每个方面的偏好通常用四个字母的类型描述表示。例如，合著者卡尔是ENTP型。知道自己及周围人的性格类型后，我们就可以发现基于偏好的习惯。例如，外向型与别人一起讨论会感觉精力充沛，而内向型则会远离讨论，觉得这让他精疲力竭。当决策需要信息时，感觉偏好型的人会搜集具体的事实信息，他们对直觉偏好型同事提出的不确定的可能性和情境充满怀疑。

每个人都有自己偏好的方式。不幸的是，与“所见即一切”的原则一样，这些偏好会影响我们关于某个特定决策中需要解决什么的判断。实际上，我们需要关注决策的本质本身，而不是那些考虑决策的人的偏好和习惯。不要让我们基于偏好的习惯阻碍我们解决需要解决的问题，这一点很重要。

性格偏好导致某些具体的思维习惯，这些习惯会影响决策。其中一个例子就是习惯性框架的使用。对更喜欢基于直觉思考的人来说，将问题框架扩大到包括许多不同决策是非常自然的，而感觉型的人则会自然地将框架缩小到集中在尽可能少的具体决策上。类似地，“内容选择性偏见”会促使我们关注那些迎合我们对世界的习惯性看法的信息；情感型会强调决策中人的因素，而思考型会将技术、系统的观点放在首位。

同样，我们会选择与我们天生的决策类型相匹配的决策过程。外向型更喜欢可以在小组中互相讨论的决策过程，而内向型更喜欢可以自己把东西写下来的方式，判断型希望迅速结束，而理解型则喜欢保持开放选择。

性格偏好和思维习惯本身并不是问题。问题是当这些偏见引导我们做出决策时，会产生消极影响，因为我们所看到的并不是事物本来的样子。

如何处理性格和习惯偏见

因性格而产生的习惯和偏好是决策陷阱的潜在来源，同时也是需要修正和预防的源头。我们可以利用系统2的思考方式，首先通过理解自己想要做出的改变来养成新习惯。之后，我们大量重复，直到在我们的系统1大脑中形成新的自动反应。利用审慎的系统2大脑，我们可以约束自己去做需要做的，即使这样做会使我们偏离自己更喜欢的方式。我们也可以通过建立包括各种性格和习惯的小组来实现系统3。认清自己的偏好和习惯是在给定决策情境下做出需要做的事情的第一步。之后，我们需要退后一步，诊断决策情境，做解决决策所需要做的事情，不管这是不是我们自然而然地选择的。

错误论证

错误论证

复杂性

●选择性关注

●无法结合许多可靠线索

●替换启发法

●顺序效应

不确定性

●对不确定性感到困惑

当被迫处理与许多互相关联的因素相关的不确定性或复杂性时，人类大脑会陷入挣扎。即使是当我们处于认真思考的模式时，我们也不能在大脑中自然地绘制出良好的决策树或解决有四个未知数的四个方程。复杂决策需要用到系统3，也就是系统2的外部增大版。如果不使用系统3，由于复杂性和不确定性的双重存在，我们会成为错误论证产生的“预测性偏见”的受害者。

复杂性产生的错误论证

多重问题和数据负荷会使人类大脑产生混乱。作为回应，我们往往

将其过于简单化。我们会选择性地关注那些似乎最重要的变量，忽略其他变量。在多个价值维度都很重要的情况下（如一个可能的新房的位置、成本、尺寸、平面布置图、装修及修葺状态等），我们最后仍然只关注几个关键属性，因为我们无法可靠地整合多个线索。我们用“替换启发法”将注意力从一个很难的问题（“在这个决策上我们应该花费多少精力？”）转移到一个更简单的问题（“在召开下次常务会议之前，我们还有多少时间？”）上，即使简单问题的答案可能跟我们真正需要回答的问题基本没什么关系。当面对许多不同的信息时，另一个基于顺序效应的陷阱会引导我们记住第一个或最后一个意见。总的来说，当事情变得复杂时，不管我们是否意识到，我们都会过于简单化。

简单化并不是一件坏事，只要问题的本质特征能得到解决——但我们不能走得太远。我们的简单化应该只到这样的程度：我们对问题的框架制定或提出的解决方案保持足够牢固，能捕捉到决策情境的关键因素。任何更进一步的简单化都会引导我们与错误的问题纠缠。

如何处理复杂性产生的错误论证偏见

我们如何才能在不过于简单化的情况下解决复杂性。第二部分描述的决策工具可以帮助我们。战略表、关联图、净现值分析、龙卷风图等都可以将那些复杂却重要的决策元素以我们大脑可以通过论证解决的方式构造出来。例如，净现值分析可以将每个选项现金流——有些早点收，有些晚点收——的复杂图形简化为单个数字，从而可以进行比较。龙卷风图可以将令人望而却步的定量数据大山转换为可以理解的关于关键因素可能会如何影响决策结果的视觉展示。对更倾向于视觉导向型而非定量导向型的人来说（我们大多数人都是这样），龙卷风图是打败决策陷阱的强大工具。

当面对复杂决策情境时，很重要的一点就是利用系统2和系统3工具，花费足够长的时间斟酌目前情况，以找出真正重要的东西。在一些情况下，需要寻求决策分析方面的专家协助。可能还需要使用一次性系统关注决策几个方面的决策过程（之后几章会介绍两种这种过程）。最后，我们的目标是简化复杂决策而不失问题的真正本质。

关于不确定性的错误论证

不确定性——一直是重大困难决策中的一个元素——会使大脑的论

证能力出现混乱。当必须在不确定情况中论证时，即使是经过高度训练的专业人士也会犯错。

例如，在戴维·埃迪的一项经典研究中[30]，4/5的医生对乳房X光检查结果有问题的患者患乳腺癌的可能性的判断出现了严重失误。为这些医生设定的情况是，所有肿瘤为恶性的概率是1%。并且他们被告知，在这种情况下，乳房X光检查可以准确地区分出80%的恶性肿瘤和90%的良性肿瘤。有了这些参数后，他们被要求判断，当乳房X光检查表示肿瘤为恶性时，肿瘤真正为恶性的可能性。回答这个问题的共125位医生，有95位（80%的医生）说肿瘤为恶性的概率是75%。而真正的答案只有7.5%[31]。所以，这项研究中，绝大多数医生的判断高出了9倍！

文献中全是类似这样的例子。当然，并不是所有医生都被这种对不确定性的混乱偏见所影响。当我们询问药物专家新复方药成功通过每项注册审批的概率有多大，或者询问市场专家依靠新技术的新产品在新市场上的预计销量时，都会遇到类似的问题。无论是否具有专业知识，人们通常无法充分思考不确定事件及其结果。

如何处理不确定性产生的错误论证偏见

我们知道，在重大决策中，不确定性是一个不可避免的因素——并且我们知道自己无法对其进行充分论证。但是，这些决策仍然要做，而且要高质量地做。迈向高质量的第一步就是认识到我们不能相信自己关于不确定性的直觉。系统3的正式工具是必需的：决策树、信息搜集、概率评估等。在一些情况下，请教具备概率建模技巧的专家是很重要的。

当面对复杂性或不确定性时，系统3是实现优质决策的关键。经过系统2足够的刻意练习，寻求能帮助论证的工具和过程可以成为系统1中的新习惯。

自动关联和相对思考

●回忆的便易性

自动关联

●易得性效应

●具象性

●叙事谬误

●光环效应

●锚固效应

相对思考

●框架效应

●参照点效应

●情境效应

判断通常是根据“所见即一切”的原则，通过与能够轻松得到且基本自动的东西相比较、连接或关联得出的。这样可能会因我们无意识地自动关联及不当的相对思考形成偏见。自动关联和相对思考的影响经常是一起出现的。

在一个自动关联的例子中，我们用自己的能力将事件牢记或想象为其重要性或可能性的指标。因此，如果一个未来事件很容易想象，我们就认为它更有可能。这就是“回忆的便易性”偏见。如果我们最近听说过什么事情，我们就认为它比我们之前听到的事情更重要；这就是“易得性偏见”。最近的事件与过去发生的类似事件相比，更能影响我们的判断；最近的是第一时间想到的，而过去的则是模糊的记忆。

与此相关的就是“具象性偏见”。我们的印象或回忆越生动，就越有可能被它们影响。日本福岛核电站泄漏的灾难发生后，人们每天都被这一重大事件的新闻报道和视频轰炸。这些生动的印象会影响人们未来几年的记忆及对核能源的判断，即使生产每千瓦时核能源造成的灾难已经比其他任何电能生产方式少得多。在另一个具象性偏见的典型实例中，我们发现，我们深受那些不幸的个人故事影响，却对大量人口受难的事实麻木不仁[32]。

另一个重要的偏见就是“叙事谬误”。如果我们能在脑海中编造一个关于某件事的好故事，那么我们就会开始相信这是真的。在一种常见的叙述中，被二次提醒仍然未能将自己房间打扫干净的少年肯定会故意表现出没礼貌。在另一个例子中，没有回复重要项目邮件的办公室同事肯定会千方百计地阻挠项目成功。这些故事可能很有吸引力，但这并不表示它们是真的。其他解读也是可能的。但是，一旦我们编织好一个故事，我们就会轻易地相信它，即使这个故事只是基于非常有限的信息。正如阿诺德·格拉斯哥所说的：“事实越少，观点越强。”

类似这些相关性偏见也可能极大地扭曲我们的判断。当然，在市场、新闻媒体和政治领域，它们被专业人士广泛使用，影响并操纵我们的判断。营销商用不断重复的生动的电视广告形成其产品的易得性偏见。政客用吸引人的故事影响选民，即使这些故事背后隐藏的信息很值得怀疑。新闻媒体和政客的另一个最爱是“光环效应”。站在一个有钱有势的人旁边，政客看起来可能会更高大。类似地，当销量和利润提高时，组织领导者可能会看起来野心勃勃，即使他们的成功很大程度上是因为偶然的市场波动。

“锚固效应”是可能降低决策质量的自动关联的另一种形式。锚是一个人抛出来其他人抓住不放的一个数字。当正确数字可能是哪个不确定的时，锚就非常强大。它们是参照点，即使是在它们根本不相关时。例如，当房主列出房屋的售价为45万美元时，她就给预期购买者抛出了一个锚。这个数字可能是经过认真分析市场得出的结果，也可能只是售房者一拍脑袋想出来的，因此是不相关的。但是，对抓住这个锚的人来说，45万美元将会成为谈判所围绕的点。“哦，”购房者可能会说，“这个价格好像有点高啊，42.5万行吗？”

尤其对估计不确定因素未来结果范围，如工厂来年运营成本的专家来说，锚可能是个大问题。如果该专家从查找去年的总成本开始，那这个数字会让他很难再思考其他事情。结果很可能是一个过于狭窄的范围，高低价值过于锚固在原始数值附近。想避开范围过窄危险的专家可能从反推高值或低值可能如何发生开始，形成重点突出的脉络，然后补充列出每个值的理由。这用到了叙事谬误来影响新的参照点，脱离了中央锚。

锚固效应是由自动关联引起的，同时也与相对思考的问题有关。一

旦房主制定了45万美元的锚，随后的讨论都是相对于这个数值进行的。其他类似偏见甚至更加基于相对思考。在这些偏见中，不管是有意识的还是无意识的，判断都受对比影响。这些偏见中最常见的一种就是框架效应。问题的呈现方式对于我们在大脑中如何框定这个问题会有很大影响。当阿尔法的产品经理问“我们最快可以在多长时间内让阿尔法产品上市？”时，我们可能不会考虑应该优先处理阿尔法或者这个产品是否会带来最大价值。人们倾向于接受别人扔过来的框架，在这个例子中，这个框架暗示应该继续生产阿尔法，即使贝塔或伽马产品可能更有价值。仔细考虑决策框架是非常重要的，而不是无意识地接受扔到你面前的第一框架。

去趟百货商店会突显出相对思考的其他偏见，如参照点效应。鲜黄色的牌子宣传一卷卫生纸与原价相比可以省0.2美元，这看起来似乎很划算，即使上面列出的2美元是个没有多大意义的参照点。情境效应也很重要：当整个架子上都是全价商品，只有一个促销商品时，那个黄色的促销牌子看起来似乎更加有吸引力了。

如何处理自动关联或相对思考产生的偏见

诸如此类的偏见的影响通常是无意识的，可能导致糟糕的决策。我们能做些什么呢？意识到这些偏见后，我们可以利用系统2思考方式注意锚、易得性影响、框架效应及其他思维陷阱。我们可以通过形成质疑声明及当这些声明不是好的参照点时及时抛弃的思维习惯来训练系统1。当然，我们也可以通过寻找工具、过程、数据和专家意见来练习系统3。

更多地了解这些偏见可以引导我们探究建立在信息判断之上是否让整个决策过程不可信。正常人可能会问：“我真的相信人们——甚至是我自己的判断吗？”这种担忧是非常应该的。偏见可能会削弱优质决策。但是，注意识别并避开它们，我们就站在了可以做出高质量决策的位置。例如，这已经被那些利用龙卷风图等工具识别大多数相关信息，并认真执行设计好的步骤以可靠地搜集这些信息的决策者无数次地证明[33]。

社会影响

社会影响

●一致性

●暗示感受性

●瀑布

●团体迷思

人是社交动物。从摇篮到坟墓，我们在群体的信仰和行为中被社会化，这也就解释了为什么在某个特定社会环境中长大、生活的人一般会有相似的着装风格、在一天中差不多相同的时间用餐、有共同的是非观等。

我们的社交天性保证了社会稳定和团结。但是，这种天性也有一些负面特征，这是每个决策者都必须明白且抵制的。第一个就是“一致性”。虽然各种组织经常吹捧个性化和创新思维的好处，但与群体意见相冲突的想法并不总是那么受欢迎。相反意见可能会被嘲笑或驳回，而持相反意见的人可能会受到他人的排斥或敌意。即使是在我们相信自己正确时，表达与群体相左的观点仍然会让我们觉得很不舒服——不管是在工作上还是与朋友或熟人一起时。例如，伟大的查尔斯·达尔文想到会让他许多虔诚的朋友（还有他妻子）不高兴就觉得很痛苦，因而推迟了许多年才公布他关于进化的开创性成果。人类对一致性和认可的渴望非常强烈。

很多情况下，同伴压力会无意识且微妙地促使我们进行相似的思考。类似这样的社交具有将不同观点转化为相同意见的力量。社会心理学家的试验已经表明个体如何改变自己的观点以与群体保持一致，而且，通过“暗示感受性”效应，他们会接受并按照其他人的暗示行动。有时，一致性和暗示感受性效应可能会在群体中引发某种多米诺效应，形成“瀑布”效应。例如，一旦知道另外两个人会投票反对某个提议，群体内的第三个人可能会忽略引导她强烈支持该提议的信息。她可能会认为其他人投反对票肯定有充分的理由。而实际上，之前的两个人可能搜集到的信息非常有限，导致他们做出了非常武断的决定。或许如果群体中的第三个人能分享她的信息，她可能也能影响他们的投票。但是在瀑布效应中，一致性和暗示感受性是不会让这种情况发生的。另一种偏

见，“团体迷思”，经常用于描述群体中不鼓励不同观点的整体倾向。在表现出自我强化的凝聚力和观点高度一致的小组中，团体迷思可能产生非常危险的自负情绪。这些小组成员相信自己是正确的，对相反观点视而不见，听而不闻。包含相反证据的信息是不受欢迎的。团体迷思及其他消极社会压力的影响是优质决策路上真正的灾难。

如何处理社会影响产生的偏见

要克服团体迷思、一致性及其他社会压力带来的消极影响，需要系统2的积极领导过程。有了正确的方法和领导，群体能做出更明智的决策[34]。领导者应该建立起系统1的习惯，牢记冲突和不同观点是决策循环的燃料；应该鼓励群体成员说出不同观点。

实际上，通过利用系统3，应该有意识地构建决策小组，囊括有不同技能、性格和观点的人。

如果过早达成一致，娴熟的决策者还会坚持争论。正如将通用汽车打造成为20世纪最成功企业之一的著名CEO艾尔弗雷德·斯隆所说：“如果我们对某个决策的意见完全一致，那我建议将关于这个话题的进一步讨论推迟到下次会议，以给大家时间找出一些不同观点，或者加深对决策内涵的理解。”

小结

许多偏见都可能影响人类行为。如果我们将精力集中在决策中最重要的因素上，并将偏见根据来源分类，就可以更轻松地在思考时避开这些偏见。图10.3列出了每一类中最重要的偏见，这些偏见在之前的章节中已经讨论过。我们必须使用系统1、2和3来避开这些偏见的消极影响。

一次带有一种偏见，这些偏见可能会严重影响我们的决策质量。通过更多地学习这些偏见，我们可以识别出作为个人，哪些偏见对我们来说是最相关的，从而在日常生活中对这些偏见加强注意，并努力将其影响降到最低。

多种偏见一起作用时会产生更大影响，即“重大偏见”，影响个人决策过程及企业文化。下一章将介绍危害性最大的重大偏见，提供系统3

额外工具的动机及之后几章中将详细探讨的方法。

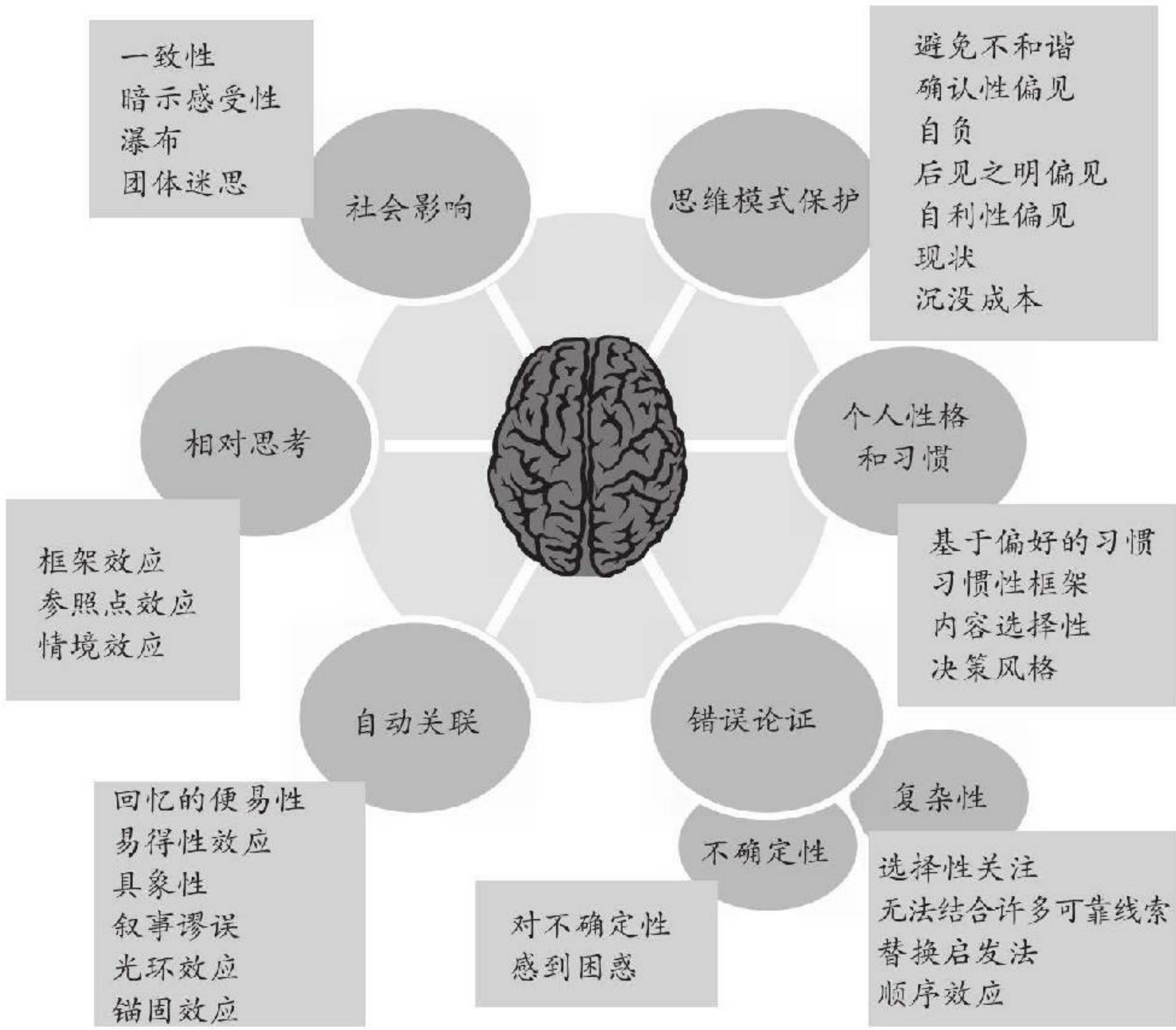


图10.3　偏见总结

11　降低优质决策的重大偏见

人们更愿意相信自己愿意相信的。

——弗朗西斯·培根

第10章总结了塑造我们判断、影响我们决策的偏见和陷阱。文中采用传统行为科学的角度，主要是“描述性”的——也就是关于人类“自然”做法的研究。该领域的研究在过去50年中逐渐扩大，为决策领域做出了巨大贡献。我们已经了解了许多关于人们会自然陷入的决策陷阱的知识。

在行为心理学家记录个人行为模式的同时，其他人一直在研究组织行为。从赫伯特·西蒙、吉姆·马奇、理查德·西尔特开始，研究已经形成了公司理论，以及组织内部如何决策的其他模型。但这些研究的重点仍然主要是描述性的，特点是自然发生的事。这些行为科学综合起来，形成了大量关于自由发展时人类行为的知识，包括个人的和群体的。

当行为科学家给出规范性的建议时——也就是当他们告诉我们应该怎么做，而不是如何自然地做时——他们说的主要是如何认识并避免人类偏见产生的决策陷阱。这一点非常难得，但还不足以实现优质决策。没有人是不需要知道路上哪里有坎坷就可以到达自己的终点的。旅行者需要明白自己要到达的终点是哪里。在决策中，终点就是优质决策。

优质决策和重大偏见

与大多数描述性行为研究不同，决策专业人士更倾向于规范性，注重应该怎样做才能最大限度地得到自己真正想要的。他们将优质决策作为规范性框架，用于改善个人和组织决策。

在组织中工作时，决策专业人士会遇到一些因多种个人偏见共同作用，导致功能失调决策的重大偏见。相比上一章中讲到的个人偏见，这些重大偏见对良好组织决策来说甚至是更大的威胁。通过总结作者及其同事的经验，本章涵盖了五种主要重大偏见：

1.狭隘框架

2.优质决策错觉

3.一致性陷阱

4.舒适地带重大偏见

5.主张/审批迷思

本章还讨论了避免每种重大偏见的方法。这些方法主要是依靠第10章中介绍的三大系统：系统1——我们的快速并行处理大脑，可以自动做出判断；系统2——审慎、有意识的思考过程，帮助我们理性地论证问题；系统3——寻求可以帮助我们处理复杂决策的工具、数据、专家

和系统化程序的过程。重大偏见的许多规范与之前描述的解决个人偏见的方法类似。本章最后总结了各种可以帮助避免重大偏见的行动。

重大偏见**1**：狭隘框架

人类大脑并不善于处理高度复杂性；而是利用思维框架将其简单化，从而理解这个世界。框架引导我们的思考，但同时也是一把双刃剑。一方面，它使复杂的现实更容易理解；但另一方面，问题或机遇的框架成为众所周知的限制我们思考的盒子。虽然我们很需要这个盒子，但如果我们不小心，待在盒子里会让我们陷入麻烦。

框架制定失败是导致决策质量低最常见的原因之一。这在经验上和学术研究上都已经得到证实。俄亥俄州立大学管理科学及公共政策和管理前教授保罗·纳特曾做过大量关于决策失败的研究[35]。纳特的一份报告表明，没有制定好框架——或者压根没有制定框架——是决策失败最常见的原因。印证这一观点的另一个人是雪佛龙前CEO戴维·奥赖利。在戴维·奥赖利担任CEO期间，他“扳动开关”，要求雪佛龙的所有重大资本决策都按照优质决策原则执行。当问到他认为在雪佛龙内部采用优质决策最大的价值创造来源是什么时，他指出制定框架贡献了超过一半的价值。

在《决策陷阱》[36]一书中，J.爱德华·鲁索和保罗·休梅克尔确认了与制定框架具体相关的三个陷阱。第一是没有认真思考就一头扎进去寻找问题的解决方案。当前的框架是被无意识地作为给定框架，这就是所谓的“框架盲目性陷阱”。另一个陷阱，“缺乏框架控制”，是当框架严重受个人观点影响，没有有意识地考虑他人观点时产生的。被这些框架陷阱限制的决策太多太多。只有在大家遇到麻烦，浪费了许多时间后，重新制定框架的需求才变得明显。

决策专业人士的经验印证了这样一个结论：没有制定好框架是决策失败最常见，也是价值损失最严重的原因。依据SDG的经验，最麻烦的框架陷阱是狭隘框架重大偏见——将决策框架限定得过窄的倾向[37]。行动偏见促使我们一头扎进去，结果就是（不管是有意识还是无意识地）选择了一个过于狭隘的框架。我们迫切想要迅速行动，因而做出一些没有根据的假设，并且把它们当成真的。我们戴着被自己最舒服的行为和可以迅速完成的事情影响的有色眼镜观察情况。我们寻找证据来支

持我们的假设和我们狭隘、不足的框架。之后，参与者们就一个似乎足够好的框架达成一致。于是，我们就开始着手解决错误的问题。

如果我们解决的不是正确的问题，那显然不可能实现优质决策，或者最大限度地得到我们想要的。

避免狭隘框架重大偏见

合理制定框架会带来大量好处。通过合理制定框架，我们可以从一开始就解决正确的问题或机遇，这样就节约了后面再重新制定框架的时间。获得这些好处最可靠的方式就是形成有意识且审慎限定任何重要决策框架的个人或组织习惯。不论何时出现决策，我们的系统1都应该问："最适合这种情况的决策框架是什么？"说起来容易做起来难。因为我们大多数人的第一冲动是不花时间制定框架就去解决问题，或者接受其他人建议的框架。像系统1中的所有好习惯一样，合理制定框架可以通过系统2的训练和重复活动培养。而且这是一个值得培养的习惯，因为有意识地关注框架是优质决策的关键要素。

优质决策的过程和工具在避免狭隘框架重大偏见上特别有效。当面对战略决策时，结构合理的框架工作室可以帮助团队生成几种不同的框架，讨论它们的优点，并选出最合适的。娴熟的工作室引导者可以帮助参与者避开群体行为，生成更有创造性的思维。引导者可以通过与利益相关者交谈、分享不同观点来鼓励人们说出更多不同观点，让具备不同技能或挑战普遍设想的人正当地参与到任务中。框架明确后，本书之前描述的决策层次是检验框架、检测框架质量、确保框架不会过于狭隘的有效工具。

重要但没那么复杂的决策可能不需要正式成立框架制定工作室，但这些决策也同样可以从审慎思考和使用决策层次工具中获益。

第3章　列出了重要决策和战略决策实现优质决策的决策过程：优质决策考核循环和对话决策过程。这些过程将在第12章和13章中更详细地描述，它们是为减少常见的重大偏见专门设计的。这些过程都是从有意识地关注框架制定开始。利用这些过程是避免狭隘框架的系统3的强大行为。

重大偏见**2**：优质决策错觉

决策教育基金会（DEF）是向青年人及其教育工作者传授决策技巧的非营利组织。DEF的培训项目从仿真模拟开始。参与者先看一段短视频，视频中会提供一种决策情境。之后，以5～6人为一组，要求参与者决定如何去做。一旦这些决策做出并被记录，参与者就要在0～100%的范围内为自己的决策质量打分。无一例外地，大部分参与者对自己决策的打分在70%～90%，平均分为80%。显然，他们对于自己的决策以及自己做出决策的方式自我感觉良好。

随后，DEF的导师介绍优质决策及其六大要素：合适的框架、创造性的选项等。之后，要求参与者按照这些要素中的每一项分别为自己的决策打分，如果不值得继续投入更多时间与精力继续改进决策，则评分为100%。屡试不爽的是，大部分参与者在一个或多个要素上的得分要低得多，最低的通常在25%左右。由于决策的整体质量取决于最薄弱的环节，因此，决策的质量为25%。那么，起初认为的决策质量（80%）与真正的决策质量（25%）之间的差距，在这个例子中是55%，就证明了存在优质决策错觉重大偏见，这种重大偏见导致我们认为自己的决策质量比实际高得多。

优质决策错觉重大偏见并不只是年轻人才有；在那些做出涉及数百万美元、具有重大影响决策的高管中也非常常见。企业领导尤其容易有这种错觉。很多人都认为自己之所以被推上领导位置正是因为自己天生的决策能力。实际上，他们跟我们其他人一样，天生可以做出“足够好”的决策，而不是优质决策。之后，我们就会寻找一些确认性证据，发表后见之明，利用其他自利性偏见让自己对自己的选择感觉良好，形成优质决策错觉。

避免优质决策错觉重大偏见

我们大多数人，包括企业高管，都在不知不觉中丢掉了许多价值。我们过高估计自己的决策质量，甚至对自己无意间丢失的价值毫不留恋。意识到我们本能决策的缺点是克服优质决策错觉的第一步。简单的练习，如DEF所采用的，可以突出我们的想法与现实之间的差距，让我们在意识到认为自己已经自然地做出好的决策的想法是个错觉时，发出“啊哈”的惊叹。

防止优质决策错觉重大偏见的另一个方法在我们的系统2中安装优

质决策支持系统——优质决策六大要素及100%的定义。之后，我们需要建立系统1在做出重要或战略决策前检查优质决策的习惯。我们也可以用系统3获得优质决策滑动标尺、优质决策考核循环（用于重要决策）以及对话决策过程（用于战略决策）等工具。一旦克服了优质决策错觉，我们会发现不论何时必须做出重大选择时，我们都在利用这些工具和过程。

破除这种错觉的一种有效方式是在重大、复杂问题中应用优质决策框架。随着这些要素被满足，优质决策的价值也越来越明显。与没有达到优质决策的情况相比，达到优质决策常常会使决策的潜在价值翻倍。一旦这种情况发生，决策者就会明白，而且从此之后再也不想用其他方法做决策了。如前所述，许多高管都告诉作者：“我真希望自己在工作中能早点学会这个。”

重大偏见**3**：一致性陷阱

许多情况都证明，在正确的情境下，群体可以比个人做出更好的判断。按理说，三个臭皮匠赛过诸葛亮，但群体的判断并不总是好的。群体行为动态可能导致一致性、团体迷思及放大优质决策错觉。这就形成了被称为“一致性陷阱”的另一重大偏见，在这种偏见中，我们将“一致性”和“好”的决策混为一谈。一致性鼓励大家说：“这一定是个好的选择——我们都同意。”但是，“一致”跟优质决策的要素几乎没什么关系。如之前描述的个人情况一样，当群体按照优质决策要素评估自己的决策时，往往发现大家一致同意的决策与优质决策之间还有很大差距。例如，项目小组可能没有足够的相关或可靠信息——或者可能没有人想过检验一下群体的假设。

当需要付诸行动时，一致性是件好事——它可以提供一致的目标——但在决策过程中，不是优质决策的一致性会降低决策质量。我们都见识过在完全胡说八道的事情上达成高度一致。我们真正想要的是在满足优质决策六大要素的优质决策上达成一致。

避免一致性陷阱重大偏见

避免这一重大偏见的第一道防线是意识到“一致”并不等于优质决策。优质决策是用六大要素来衡量的。将这些决策安装为系统2决策支持系统，在决策之前有意识地使用它们，这样可以抵消将一致性与优质

决策混淆的社会心理。

在决策做出之前，冲突是燃料；在决策做出之后，一致性是有效执行所必需的。我们需要避免过早达成一致，为冲突观点提供一个安全的平台。卡斯·桑斯坦和雷德·黑斯蒂在《打破团体迷思：让团队更智慧》（Wiser：Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter）一书中提供了许多防止过早达成一致的建议和工具[38]。这种预防也涉及在以优质决策为基础的决策过程中（优质决策考核循环和对话决策过程），促进最后达成一致前的对话和检验。

重大偏见**4**：舒适地带重大偏见

如前章所述，基于偏好的习惯可能形成“所见即一切”的观点，认为我们有的就是解决该情境所需要的一切。这种危险想法与其他偏见，如自利性偏见、决策风格偏见及确认性偏见结合到一起就更加危险。结果就会导致舒适地带重大偏见：将问题拖入我们的舒适地带，解决我们知道该如何解决的问题，而不是真正需要解决的问题的倾向。

舒适地带重大偏见融合了许多个人偏见，并且非常常见。这成为决策者面临的最重要的挑战之一：我们做自己知道怎么做的，而不是决策需要做的。想象一下如果一群教育背景和经验都很相似的市场营销专业人员凑到一起研究决策会怎样吧！考虑到他们共同的背景和偏好习惯，他们会迅速进入团体迷思并达成一致，说服自己他们的营销技巧正是这个决策所需要的。他们会搜集确认性证据，丢弃任何相矛盾的信息，以避免不和谐。之后，他们会用一种似乎完全正确的方式为别人限定问题框架。他们还会运用自己的营销技巧，利用易得性偏见和锚固效应来影响其他同事的思考。这种堆积会使舒适地带重大偏见转化为重大问题——以及糟糕的决策。

避免舒适地带重大偏见

避免舒适地带重大偏见的关键在于利用系统2和系统3，从问题级别、组织复杂性、分析复杂性、内容挑战及可能的决策陷阱等方面来理解问题的真正本质，如第3章中所述。找到最大价值的最佳方法就是从这一诊断中来的。下一步就是形成真正适合决策的框架。如果决策所需的工具和技能超出了我们的舒适地带，我们应该向外界寻求帮助。

避免这种重大偏见的一种方式就是问问自己，一个技能组合或经验基础完全不同的人会怎么看待这种情况。这就是系统2寻找非确认性证据，摆脱习惯做法的练习。相比思考其他人会怎么看待这个问题，更好的方式是直接问他们。

在战略决策中，严谨的分析在确认重要因素时特别有帮助。聪明的决策专业人士会利用重复。他们从简单的决策模型和快速且容易确定的分析开始。之后，他们检验不同假设的敏感度，改进重要的方面，然后再次重复。在这种方法中，分析会促使我们将注意力集中在问题的重要方面而不是熟悉的方面。

想象一下围绕一个新系列电脑打印机发布的战略决策。产品经理会自然而然地认为最重要的因素是与打印机创造的收入相关的因素，包括其市场渗透及产品销量下降前的销售高峰。这种舒适的出发点会促使经理将注意力集中在熟悉的领域：限定打印机客户群体、判断打印机特征与用户期望是否匹配、估算渗透以及计划打印机年销售量。但是，一个简单的决策模型就可能揭露：决策的最大价值将来源于耗材的持续销售，如墨盒，这些耗材在最初的打印机售出后多年仍然需要购买。这一事实会导致经理更加重视耗材决策，搜集更多关于耗材市场的信息，并在决策模型中纳入更多这方面的细节。随着探讨继续，如第8章所示的龙卷风图将帮助确认最强大的价值动因。从这些建模和分析中得出的见解会帮助产品经理将注意力集中在重要因素上，并避免舒适地带重大偏见。

在重要决策中，可能不一定需要详细的决策模型，但仍然可以利用重复概念避免舒适地带重大偏见。举个例子，想象一下一名退休且现在体重超标的运动员要在两种解决髋关节剧痛的方法中选择一种。一个选项是动手术，另一个选项需要大量物理治疗（PT）并改变生活方式。这名运动员在职业生涯中曾经多次受伤，他可能更熟悉物理治疗，并且可能强烈倾向于这个选项。但在匆忙做决定之前，他应该检查一下自己是否正成为舒适地带重大偏见的受害者。他不应该寻找确认自己目前想法的证据，而是应该考虑自己是否已经在优质决策的每个要素上都达到了优质。如果不是，那他就应该从最薄弱的环节开始并加以改进。他可能需要花更多时间思考，与他人交流，理清问题框架，更深入地了解选项，并思考自己看重什么。他可能还需要搜集更多信息。物理治疗和改变生活方式解决疼痛的可能性有多大？他真的能坚持新的生活方式方案

吗？手术可以彻底解决问题吗？还是说他过去的旧伤会影响成功率？手术的风险可以接受吗？还有其他选项吗？随着了解得越来越多，这位高龄运动员可以继续检查与优质的差距，根据需要弥补这些差距，直到他准备好做出选择。第3章介绍了重复各个要素的这一过程，将其称之为“优质决策考核循环”。在第13章中我们还会讲到。战略决策更正式的过程，对话决策过程，将在第12章进行探讨。这两个过程作为系统3的一部分加以应用，都是为了帮助避免舒适地带重大偏见而设计的。

重大偏见5：主张/审批迷思

大多数公司都采用主张/审批决策过程：一个决策问题被指派给某个人或小组，之后，他们就负责寻找最佳解决方案，主张决策者审批机构接受这一方案，而决策者审批机构要么接受该推荐项，要么否决。这个过程会导致两个问题。第一个是主张迷思，这种情况下，有效主张被误解为证明所推荐决策优质的证据。

因为被决策者否决被认为是失败，主张者会竭尽全力维护自己的提议。主张者的目的是向审批机构推销推荐项的优点。考虑到这种动机，主张者在选择数据、选项及评估支持自己提案的结果时带着巨大偏见也就毫不意外了。主张者不太可能提供与自己的推荐项相比显著不同、有创造性的竞争性选项——这就像是为质询者提供了额外弹药。他们也不可能在提议的解决方案中提供不确定的中立特征。归根结底，他们的工作是用有效的主张说服审批机构。

主张迷思的必然结果就是审批迷思，也就是认为任何经过审批机构密集质询的提议方案肯定是高质量的。

当主张者提出推荐项时，审批机构的决策者将询问尖锐的问题、要求得到可靠且自信的答案视为自己的责任。主张者则竭尽全力为所有问题提供令人信服的答案。如果他们成功，审批机构就必须批准通过。如果失败，那推荐项就被否决，主张者需要从头再来。但即使推荐项被接受了，质询对于提高决策质量也没有任何帮助。质量要么已经存在于推荐项中，要么没有。决策者只能对单个推荐项说“行”或“不行”，他们放弃了自己保证决策质量的权利和责任。

将这两个部分合到一起就是主张/审批迷思，这是一种非常可怕的重大偏见——一种认为可以依靠强大主张和密集质问实现优质决策的错

误信念。除非质问是专门针对优质决策要素的，否则他们连推荐项的质量都无法了解。如果选项很糟糕、信息不可靠或论证不充分，再多的主张或质问也无法改善决策。质量必须全面融入决策中，不可能到最后再检查。

在一些公司中，主张/审批过程已经经过高度演化。主张者磨炼说服技巧，审批机构变得越来越擅长用深刻问题挖掘细节。那么多公司都认为这种有缺陷的过程能做出好的决策，这真是令人惊讶。但其实不然。相反地，这会导致决策过程钻入个人之间的竞争中，抑制选项发展并促使主张者利用任何可以让对手支持自己的信息。这样会增加对锚固效应、叙事谬误效应和误导性框架效应的操纵利用。还会促使将不确定性过于简单化及扭曲，以尽可能形成最具竞争性的提案。

避免主张/审批迷思

任何有责任在重大决策中实现优质决策的人都不应该满足于主张/审批的方法。主张/审批迷思最强大的解药就是从主张者和审批者之间的内部竞争转移到选项之间的比较上。应该竞争的是选项——而不是人。这样，通过摒除抑制选项的动机及选择性地只使用支持主张者推荐项的信息而彻底改变整个过程。相反地，这种改变可以激发关于选项的真诚探讨，并鼓励对内在不确定性及各个竞争选项价值动因的充分理解。这种改变是对话决策过程的核心，这一过程将在下一章中介绍。

避免重大偏见的一般准则

这里讨论的五种重大偏见对那些努力改善自己决策的公司来说是严重阻碍。重大偏见会破坏优质决策，因此，避免这些重大偏见是值得的。第一道防线就是注意且认识到它们的破坏潜力。当然，具体下一步该怎么做取决于决策环境和需要避开的重大偏见。一般来说，一旦做出防止重大偏见的有意识决策，就会使用系统1、2和3改变思维习惯、安装决策支持系统并寻求数据、专家、工具和过程——尤其是决策过程的帮助。后续章节描述了专门针对在通往优质决策终点的过程中如何避免偏见和重大偏见的决策过程。

12　在战略决策中实现优质决策

做，并不费劲，但决定做什么却很费劲。

——埃尔伯特·哈伯德

战略决策确实非常重要；它们是决定我们事业和人生方向的决策。在大多数情况下，这些决策都有深远影响，因而也涉及大量不确定性。战略决策几乎总是涉及重要资源的不可逆转利用。而且可能牵扯到信仰和利益各不相同的利益相关者，使价值和权衡变得复杂。这些复杂决策值得我们再三斟酌。

当做出这些决策时，避免上一章中提到的重大偏见尤其重要。战略决策的框架不应该太狭隘或被拽入我们的舒适地带，在舒适地带中，我们总想去做我们知道如何做，而不是需要做的事。在制定此类决策时，应该拒绝使用主张/审批的方式。所有参与者应该在学习框架内操作，坚持优质决策要素的明确审查，而不是被优质决策的错觉欺骗。此外，参与者之间的一致意见不应与优质决策混淆。对话决策过程就是为了避免这些重大偏见、满足优质决策要素而设计的。

对话决策过程

对话决策过程（图12.1）示出其可以有效且高效地实现优质决策。由SDG开发的对话决策过程旨在引导决策者通过与项目小组的对话实现优质决策，在整个过程中瞄准最高价值，并努力实现最高价值。

决策委员会：组成和责任

对话决策过程涉及两方：决策委员会和项目小组。决策委员会的活动是图12.1上面一排，包括负责做出满足优质决策要素的决策的一个或多个人。

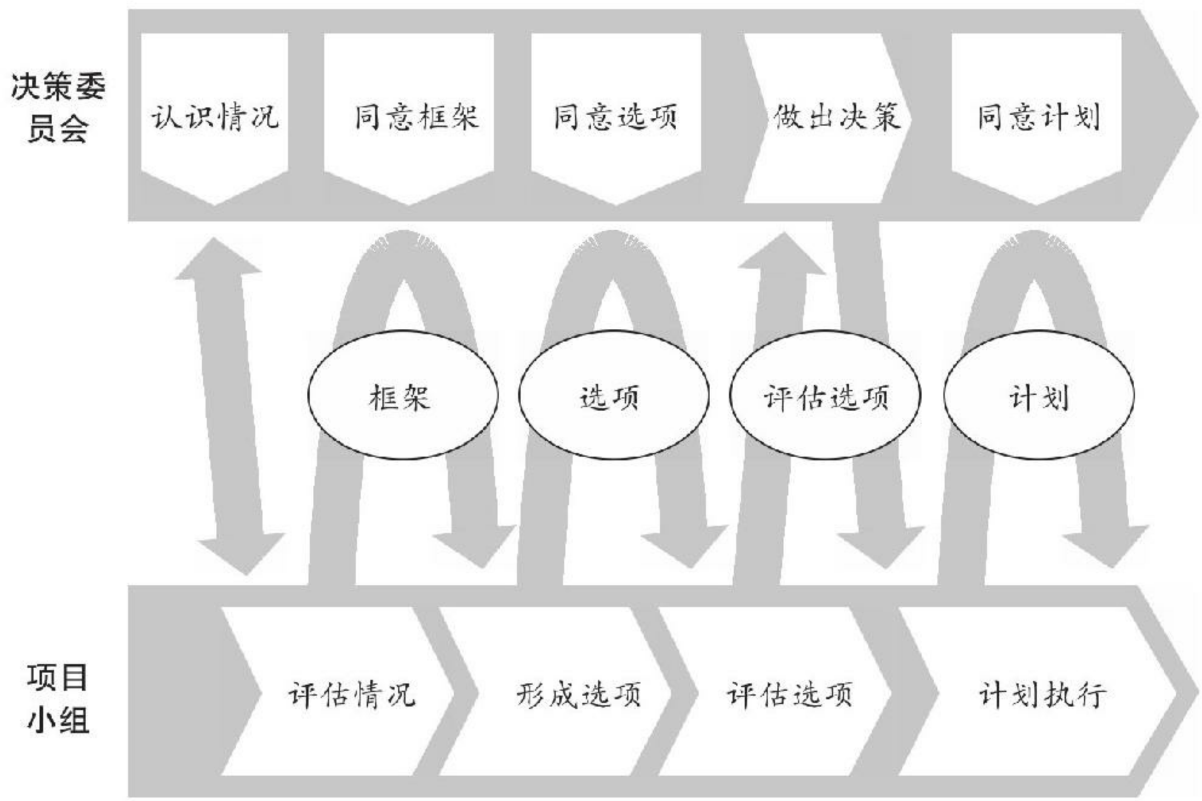


图12.1　对话决策过程

不管是一个人还是一群人，决策委员会必须有权敲定决策并为决策的成功执行分配足够资源。在对话决策过程中，决策委员会成员的时间和参与主要集中在实现优质决策必需的最小数量的关键互动上。

这个群体有几个不同的名字，包括决策审查委员会和督导委员会，但是，该群体并不只是审查决策或督导决策方向。本书中用“决策委员会”一词强调该群体对决策及其质量的最终所有权。

当委员会成员不是真正的决策者，或者只是代表时，该决策机构的有效性就大大降低。这种情况在合资企业中经常发生，这些企业中，决策委员会成员没有调动重要资源的权力。这种情况下，对话决策过程必须在图12.1上方再包括额外的对话等级，即使充分授权的决策者参与到过程中的关键节点，也就是说，选项最终确定，到达最后的决策点时。

理想情况下，决策委员会成员接受过优质决策的充分训练，能对项目小组提出合理要求——根据他们达到优质决策的权利所提的要求。（请参阅下栏）要注意这些权利——同时也是他们的责任——与优质决

策的要素是一致的。决策委员会成员使项目小组参与每次对话会议，以达成一致，并确认上述权利和要素的质量。在决策项目过程中，必须实现所有决策权利，从而满足优质决策的所有要素。

决策者的权利清单

每一位决策者都有权通过以下方式做出优质决策：

1.决策框架，在最相关背景下构造决策。

2.创造性的选项，允许在可行且各不相同的选项中进行选择。

3.相关且可靠信息，这是决策的基础，包含内在不确定性。

4.理解用决策者价值描述的每个选项的潜在结果。

5.充分论证和分析，允许决策者得出有意义的结论，并选出最佳选项。

6.有效的决策项目领导者，可以瞄准最佳行动方案并贯彻执行。

来源：SDG及决策专业人士协会

项目小组：组成和责任

作为对话决策过程的第二方参与者，项目小组包括以下个人：（1）决策委员会成员相信可以对图12.1下排所示活动做出重大贡献的人；（2）决策及最终执行中的重要利益相关者。项目小组的职责是评估情况、提出框架、形成选项、构建决策模型、搜集必要信息、充分论证以评估选项、展示选项之间的清晰对比以及为决策委员会推荐行动方案。而决策委员会的职责则是做出决策。

由于大多数战略决策本质上都是跨功能决策，这些小组通常会包括组织各部门的参与者。小组成员可能包括金融分析师、成本和定价专家、市场和销售代表、技术专家和/或具有具体决策所需专业知识的其他成员。他们必须被决策委员会认为是可靠且可以信赖的。如第9章中所述，让执行者加入项目小组可以建立拥有感，增加成功执行的概率。

决策委员会与项目小组之间的对话

决策委员会和项目小组定期召开关于具体可交付成果的会议。如图12.1所示，这些检查节点的目的在于在优质决策的关键模块上保持一致。每次开会时，项目小组将自己的发现汇报给决策委员会成员，决策委员会成员可以要求项目小组阐释清楚、更深入地挖掘或弥补空缺。图中间的椭圆形（框架、选项、评估选项、计划）表示每次检查节点时交给决策委员会的可交付成果，以及需要达成一致的情况。阶段明确的系统一致性为组织内围绕决策达成一致打下了基础，即使是在高度冲突的情况下。

对话的四个阶段

决策委员会和项目小组之间的对话有四个明显不同的阶段。第一阶段始于决策委员会成员或项目小组成员中任意一方发起对话决策过程后。（这也是图12.1中左边箭头为双向箭头的原因。）初始阶段后，当领导宣布必须以系统、严谨的方式解决战略问题或机遇后，对话决策过程正式启动。决策委员会被责成制定优质决策，同时组成项目小组。

阶段**1**：评估情况，在框架上达成一致

本阶段的目标是为决策制定合适框架。项目小组的活动包括通过研究决策背景评估情况，从项目小组成员及其他关键利益相关者中搜集观点，以及理解重要问题、价值和技术限制。有了这些信息，小组理清决策的目的和观点，并提出限定问题边界的范围：哪些决策是框架内的，哪些是框架外的？

与决策委员会的框架对话包括详细讨论项目小组提出的框架。委员会成员可能会建议在框架中增加新的决策，或者一些决策应该留待以后解决，甚至可能完全推翻框架。当双方达成一致时，这一对话步骤便结束了，并且决策委员会相信项目小组会以正确的方式解决正确的问题。在需要解决什么问题上，他们已经达成了一致。

阶段**2**：生成创造性的选项，在需要评估的选项上达成一致

对话过程的下一个阶段就是在需要评估的选项组上达成一致。当生成选项时，项目小组必须牢记第5章中讨论的那些特点。选项应该有创

造性，并且选项之间应该在重要的地方差异显著。选项应该代表大范围内的选项，每个选项都是可供选择的合理竞争选项。选项还应该是可行的、有吸引力的。

与决策委员会的对话可能会导致消除一些选项，增加、精炼或强化其他选项。本阶段对话的目标是改进选项列表。本阶段结束时，决策委员会成员必须有信心认为：（1）项目小组已经明白要评估的选项组；（2）该选项组包括可以找到的最佳选项。他们还必须记住，最终的决策质量不会优于所考虑的最佳选项。

阶段**3**：评估选项，制定决策

在选项上达成一致后，项目小组利用充分论证评估每个选项的结果。对大多数战略决策来说，小组会构建决策模型（经常是用电子表格程序构造），模拟每个选项的结果，并用相关的价值描述。如第7章中所述，最终价值可以量化为等价的净现值，包括无形价值和有形价值、贴现效应及不确定性。或者，最终价值可以量化为非金融度量，如实现组织任务或目标的可能性。

评估的目的是确定覆盖大范围不确定性的最佳选项。关于这些不确定性的信息从合适的专家处搜集，并加入决策模型。根据重复方法，该小组将从简单的开始，然后根据利用龙卷风图等工具了解到的信息确定是否需要添加其他细节。最后，结果将突出每个选项的优点和缺点、内在不确定性及对于组织的价值。

评估还可以提供见解，引导小组发现新的组合选项。组合选项是接受评估的各个选项最优特征的组合。组合选项通常是降低现有选项风险或增强其价值潜力的新选项。在许多情况下，组合选项会被选为最优选项。

当然，评估的全部意义在于为决策委员会成员提供比较选项、考虑必要权衡及做出满足优质决策要素的明智选择所需的洞察力。一旦评估完成，项目小组在其他对话会议上将结论呈现给决策委员会，提供关于哪个选项是最佳选项，以及为什么这个选项优于其他选项的详细信息。之后，就要靠决策委员会做出必要的权衡以及最后的决策。

当双方都出色地完成各自的工作后，最佳选择往往会很明显：框架

是清晰的，选项很有吸引力，评估结果提供了最佳选项的清晰指导。但是，在做出决策前，决策者需要深入挖掘并充分理解与每个选项相关的不确定性以及如何控制这些不确定性。

一旦做出决策，决策委员会就拥有这个决策——并且必须准备好捍卫这个决策。最好的捍卫就是能充分证明决策质量的文件记录，也即该决策如何满足优质决策六大要素中的每一项。

阶段**4**：设计执行计划并在执行计划上达成一致

最佳选项选定后，就是该为这个选项制订全面执行计划的时候了。当然，所有选项最初都是从执行的角度限定的，但是，在做出选择之前，执行信息一直限于做出决策必需的信息。现在，需要一个更具体的计划保证既能付诸行动，又能有效执行。如果让执行工作的领导参与进来——他们本来就应该参与——他们会充分理解选定的选项，并且可以轻松地过渡到详细执行计划上。行动计划应当包括所需的资金配置、人员、时间表、应急计划及风险缓解措施等。此时，移交给执行小组的工作就完成了。

利用关注优质决策的对话决策过程，决策委员会成员可以自信地说，他们已经选出了最佳前进路线，并避免了执行过程中经常出现的决策失败。

决策情境各不相同

图12.1示出决策委员会和项目小组之间的四个对话互动过程。实际上，会议次数和决策项目的持续时间是由所处情况决定的。例如，如果对话决策过程还没开始框架就已经清晰了，那么框架和选项会议就可以合到一起。或者，如果评估结果很复杂，决策委员会在做出决策之前可能想通过两到三次会议了解更多信息。

至于时间线，加速对话决策过程，如评估兼并机会，可能只需要两周，而数百万的投资计划决策可能需要五到六个月。但是，大多数战略决策都可以在两到三个月的时间内搞定。当然，由于行业、业务复杂性及项目小组可获得的信息质量不同，决策时间上会有很大差异。不管最后召开了多少次会议，经过了多长时间，对话决策过程的目的在于确保决策委员会可以自信地认为优质决策的每个要素都已经有效且高效地达

到优质。

对话决策过程的优势

鉴于其设计构思，利用对话决策过程进行战略决策可以减少五个重大偏见。

1.对话决策过程的第一阶段具体针对决策框架，通过加强对话来抵消狭隘框架重大偏见。

2.由于系统且综合地解决优质决策各个要素，对话决策过程创造了真正的优质决策，而不是优质决策的错觉。

3.通过成功的对话决策过程达成的一致意见是基于高质量的优质决策各要素，因而落入一致性陷阱，围绕低质量选项达成一致的危险性很低。

4.有意识地使优质决策各要素都达到优质，包括预先理清框架，可以帮助抵消舒适地带重大偏见，不会把精力花在解决自己熟悉的问题而不是真正的问题上。同样地，决策工具让我们将精力集中在重要的因素上，而不是只集中在那些我们已经非常了解的因素上。

5.通过从主张者和审批者的竞争上转移开，对话决策过程避免了主张/审批迷思，建立起对各个竞争选项最大价值的联合探索。相比绝对判断，人们更擅长做对比，因此，与试图质疑时刻准备捍卫自己的小组提出的单个提议相比，比较一组选项要更容易。

对话决策过程结构还提供了其他优势。以正确的方式让正确的人参与进来，并让他们通过这一过程参与即时对话，这样做允许组织在第一时间内纠正决策。这样可以节约时间，否则会因后期重新制定框架或最后一刻添加新选项而浪费时间。决策者时间有限，必须集中在确保实现优质决策上。“一致”是基于在有目的的短暂讨论中经过检验且修正的清晰的可交付成果。该过程可以与任何战略情况相结合，并且让决策者有机会将强大的领导与有效合作相结合，实现更优质决策。

行动中的对话决策过程：全速前进

在加拿大的艾伯塔省，数十亿桶石油被封锁在所谓的油砂中，其中，有一种非常重、非常黏的油被称为柏油（或沥青），与沙子、黏土和水掺杂在一起埋在地下。

当这种混合物靠近地表时，就可以挖出来，经过处理还原为柏油，进而可以转化为一种珍贵的油，名为轻甜原油（“轻”是因为其所含轻质分子比例较高，这些分子可以用于生产煤油、汽油能燃料，“甜”是因为其硫黄含量低）。但如果油砂离地面较深，还原柏油就困难得多。

有一家公司对地下柏油还原技术的研究已经进行了30年。最后他们终于成功了。他们新开发的技术利用独特方法将蒸汽注入地表深层，待柏油被热蒸汽融化变软后再提取出柏油。公司的工程师和地质学家项目小组热切期待将这项新技术在公司租用的一处偏僻地段投入使用。在他们看来，这处偏僻地段将进行示范项目，包括一家能够生产市场价值很高的轻甜原油的现场炼油厂。项目小组不断鼓动这个计划，但每次都被拒绝。

最后，管理小组意识到必须在那块偏远地段租约到期之前用它做点什么，但他们并不喜欢项目小组的提议。相反地，他们让项目小组利用对话决策过程做出优质决策。

管理小组将作为这个对话决策过程中的决策委员会。为了让项目小组更有成效，组内增加了新成员，包括公司规划团队中有经验的金融分析师和价格预测师。这些新成员具备的技能恰好与那些模拟提取技术有效性的工程师和地质学家互补。设备设计师和执行者也是小组成员，还有一位决策专家被要求领导整个过程。

利用对话决策过程，项目小组首先理清了框架。首次会议上，小组成员提出、讨论并形成了对决策来说比较重要的一长串主次分明的话题列表。之后，他们用一页篇幅陈述了自己的目的和观点。他们还制定了决策层次，提出决策项目的范围。这些框架材料形成了小组和决策委员会之间首次对话的基础。

在第一次对话决策过程会议上，决策委员会成员问了许多问题，并分享了他们的观点：“你能解释一下吗？”“为什么你认为我们应该现在就解决这种情况？”“我们有关于竞争对手的提取技术的信息吗？”“在知道我们需要多大马力之前，我们先不要担心提取现场谁来供电的问

题。”“我们应该包括允许别人为我们提炼柏油的决策。”在这些讨论过程中，对决策层次进行了修改，最终，决策委员会和项目小组在框架上达成了一致。

下一阶段，小组开始限定一组选项。不出意外地，他们希望包括自己的全面（提取加提炼）选项。在他们看来，公司对新技术应该抱着“要么做大，要么回家”的态度，但在第二次对话决策过程会议中，决策委员会否决了全面方法，因为这不适合公司更宏伟的油砂计划——或者不符合他们的资本预算。相反地，决策委员会要求提出其他选项，包括一些范围更窄的选项及分时段开展的选项。这是决策者第一次直接与项目小组讨论其他想法。项目小组很不情愿地接受了领导的意见，他们评估了一组包括更稳健选择的选项。

接下来的评估工作得出的见解令项目小组十分惊讶。分析显示，获得最大价值的途径是利用新技术移出柏油，然后将提炼工作外包出去。在对话决策过程之前，考虑到运输黏稠柏油的复杂性和费用，他们从未认真考虑过这个选项。但最后，运输相关的总成本却低于建造一座远程炼油厂的成本。

在第三次对话决策过程会议上，他们展示了这些结果。最终，他们明确了在该处使用新技术可以获得的价值。领导小组迅速行动，做出决策，并且对决策质量非常有信心。之前陷入主张/审批泥淖中的项目小组，之后得以全力执行计划——虽然是更稳健的方法——展现他们的新提取技术。

这家油砂公司在对话决策过程中的成功经验并不是独一无二的。在数百家其他组织及各种行业中，类似的例子有很多很多，包括：化工、制药、航空航天、能源生产、高科技、电信、交通，甚至好莱坞电影制作。经过数十年的实践，对话决策过程已经成为制定战略决策的最佳方式。

虽然对话决策过程对战略决策来说是一种理想方法，但对于许多没有那么复杂、管理人员每周碰面的重要决策来说，就有点大材小用了。下章将探讨用于重要决策的简化优质决策考核循环。

13　在重要决策中实现优质决策

我们选择的道路比宣称的目标更重要。决策决定命运。

——弗雷德里克·斯皮克曼

上一章展示了强大的方法——对话决策过程——在塑造企业未来的重要且复杂的战略选择中是如何应用的。如果应用得当，该方法可以帮助企业避开偏见，围绕高质量决策达成一致，但是，复杂到必须使用对话决策过程的决策其实只占很小一部分。

其他决策很多都是重要决策，也就是说，可能不像战略决策那么复杂或重要，但是仍然值得关注、付出努力。企业的重要决策可能包括：

●“应该选择哪个经销商在西南地区负责我们的产品？”

●“到了该修订员工医疗保健待遇的时候了。什么样的计划既能控制成本，又能令员工满意？”

●“我们新产品提高销量的最佳营销计划是什么？”

这些重要决策不会创造业务或使业务倒闭，但会在更好和更坏之间变动。类似地，个人也会在个人生活中面临重要决策，例如：

●“我应该去哪个大学？”

●“我应该寻求什么样的治疗来改善身体健康状况？”

●“作为业主委员会主席，我应该继续推动更换附近的游泳池，还是将今年富余的资金投资到其他地方？”

重要决策出现的频率比战略决策高，而且，综合来说，重要决策对我们业务成功或个人生活的影响可能与对应的战略决策一样大。

重要决策通常需要花费几小时的工夫：也许是开几次会，收集相关信息或建议的时间，或者关于行动方案选项的一些头脑风暴等。虽然这些决策不要求像对话决策过程这样的正式程序，但我们的目标仍然是优质决策，而优质决策错觉等重大偏见必须避开。决策付出的努力应该与决策问题及涉及的可能结果的复杂性相匹配。对于重要决策来说，需要的是简单便捷的优质决策考核循环。

优质决策考核循环：重复优质决策之路

实现优质决策从好的框架开始，以付诸行动结束。在此期间需要不断重复，集中精力增强优质决策链中的任何薄弱环节。个人及团队可以利用图13.1中示出的优质决策考核循环做出高质量的重要决策。

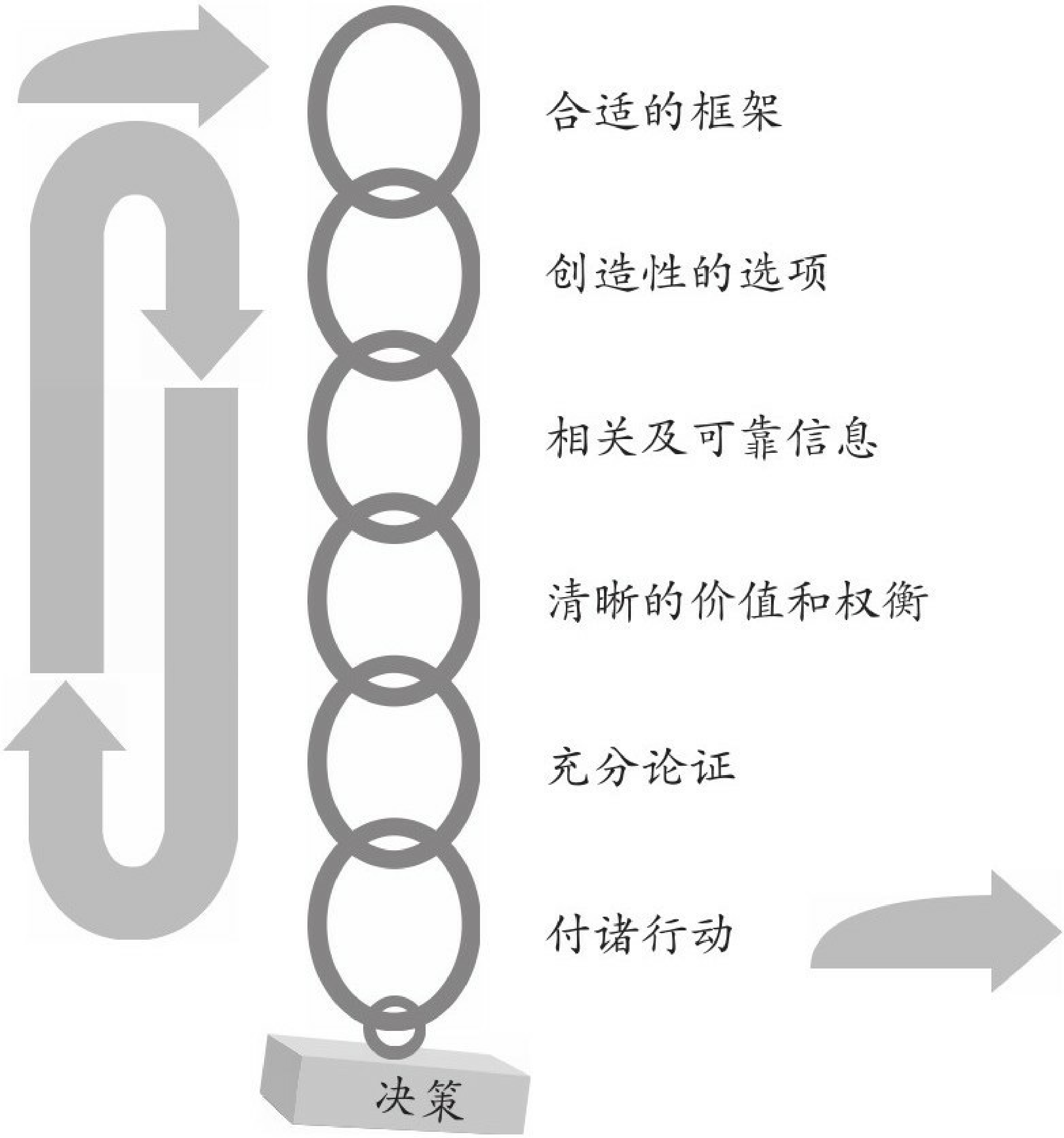


图13.1　优质决策考核循环

该过程在一系列步骤中展开：

1.形成问题的初步框架。

2.初次迅速浏览优质决策所有其他要素。

3.评估每项要素的质量，其中，100%意味着不值得继续进行额外工作。

4.提高薄弱环节质量，然后继续循环通过各要素，评估要素并改善任何低于100%的要素。

5.当判定优质决策所有要素达到100%时，做出决策，转为行动模式。

不管应用在何处，优质决策考核循环总能带来回报。对卡罗琳来说确实如此。卡罗琳是一个销售小组的领导，她和卡尔一起发起了针对她自己及员工的一天培训课程。几年后，卡罗琳已经晋升为一家大型跨国企业亚太地区的首席营销官。她给卡尔打电话说：

这家公司的人似乎都觉得我特别聪明。这全都要归功于当年你讲的那些课。在市场方面，我们需要做很多中型决策——几百万的宣传、几十万的新产品生产、定价等。我都是围绕决策链来处理。我们解决的是正确的问题吗？我们有好的选项吗？我们清楚自己真正想要什么吗？我们有相关信息吗？这些信息可靠吗？我们的思路清晰吗？如果这些都具备了，我就会说："就这么定了，赶紧做吧。"但如果任何一项有缺失，我就会暂停会议，说："做决定之前，我们先把缺陷补上吧。"这就是他们觉得很聪明的地方。

大部分决策者不会停下会议。他们会继续就如何行动达成一致，不会检查优质决策的每个要素。虽然陷入一致性陷阱很容易，但形成检查优质决策要素的有效决策习惯，从而避免许多决策失败并不是很难。

优质决策考核循环简单、迅速、执行方便。循环完全始于待定决策的框架，建立在改善薄弱环节的集中重复之上，最后以付诸行动结束。

第一步：形成初步框架

问题或机遇的框架将成为约束我们的盒子，我们在其中解决决策情境。如果我们把盒子定得太小，成为狭隘框架偏见的受害者，最优解决方案就不会包含在内。即使决策最初是以选项本身提出的，退回去限定需要解决的问题也很重要。在知道自己打算关注什么样的决策之前，我们无法形成整组选项。因此，框架是重要的出发点，框架错误是决策失

败的一个主要原因。

在重复过程中，决策初始框架可能需要修改。在考虑选项时，我们可能意识到决策的另一个重要方面。（正如卡尔和莱塔发现的那样：“在做出决策之前，我们需要考虑体系结构的改进。”）在理清价值的过程中，我们可能会发现其中一个待讨论的决策已经决定好了。（迈克尔：“我不会考虑任何需要我现在搬家的工作。”）有意识地关注初始框架，我们可以避免狭隘框架重大偏见，推动优质决策其他要素。

第二步：初次浏览所有优质决策要素

初始框架形成后，就到了初次浏览图13.1中示出的优质决策其他所有要素的时候了。这一步可以按照任意顺序。这一步的目的是迅速粗加工，在之后的重复过程中会进一步润色和改进。在初次浏览时，决策者应该：

●生成创造性的选项清单。每个选项应该有定性区别且可行。我们要的不是同一主题的微妙修改。不可行的选项应该改进至可行或放弃。

●考虑可获得的信息。可获得的信息是否描述了每个选项可能带来的结果？信息是相关且可靠的吗？是否有任何重要信息缺失？怎样才能获得这些信息？

●在指导最终选择的价值上达成共识。如果是个人决策，什么使这个选项比其他选项更有吸引力？在商业背景下，每个选项中将被衡量的价值是什么？有重要的无形价值吗？如果涉及多个价值，应该如何在它们之间做出权衡？

●用充分论证比较每个选项的可能结果。如果不确定性有影响，画一个简单的决策树可以清楚地表示不同选项之间的关键区别。对于简单情况，比较每个选项的赞成意见和反对意见可能很有帮助。

●检查关键利益相关者付诸行动的程度。最佳行动方案明确了吗？利益相关者对于利用正确资源的态度够认真吗？受影响的各方准备好付诸行动了吗？一旦做出决策，他们会贯彻执行吗？

初次浏览优质决策所有选项可以使情况更明了。一旦优质决策各方

面的评定完成，下一步自然而然就很明确了。

第三步：评估优质决策每项要素目前的质量

一旦初次浏览完成，就到了评估优质决策每项要素质量的时候了。这是每位决策者的关键技能。在考虑决策时，我们要能够判断优质决策每项要素的质量。此时，可能会发现缺少信息或者选项太狭隘了。知道哪个要素薄弱，可以告诉我们下一步应该重点关注什么。

第2章中介绍的滑动标尺是将优质决策要素评级视觉化的有效工具。在图13.2的示例中，很明显信息是最薄弱的环节。选项同样需要关注。如果我们一定要现在就做出决策，不管我们的论证如何充分，人们付诸行动多么彻底，都将会是一个低质量的决策。而且，如果人们过早付诸行动，我们还必须在行动之前把他们拉回到优质决策上来。

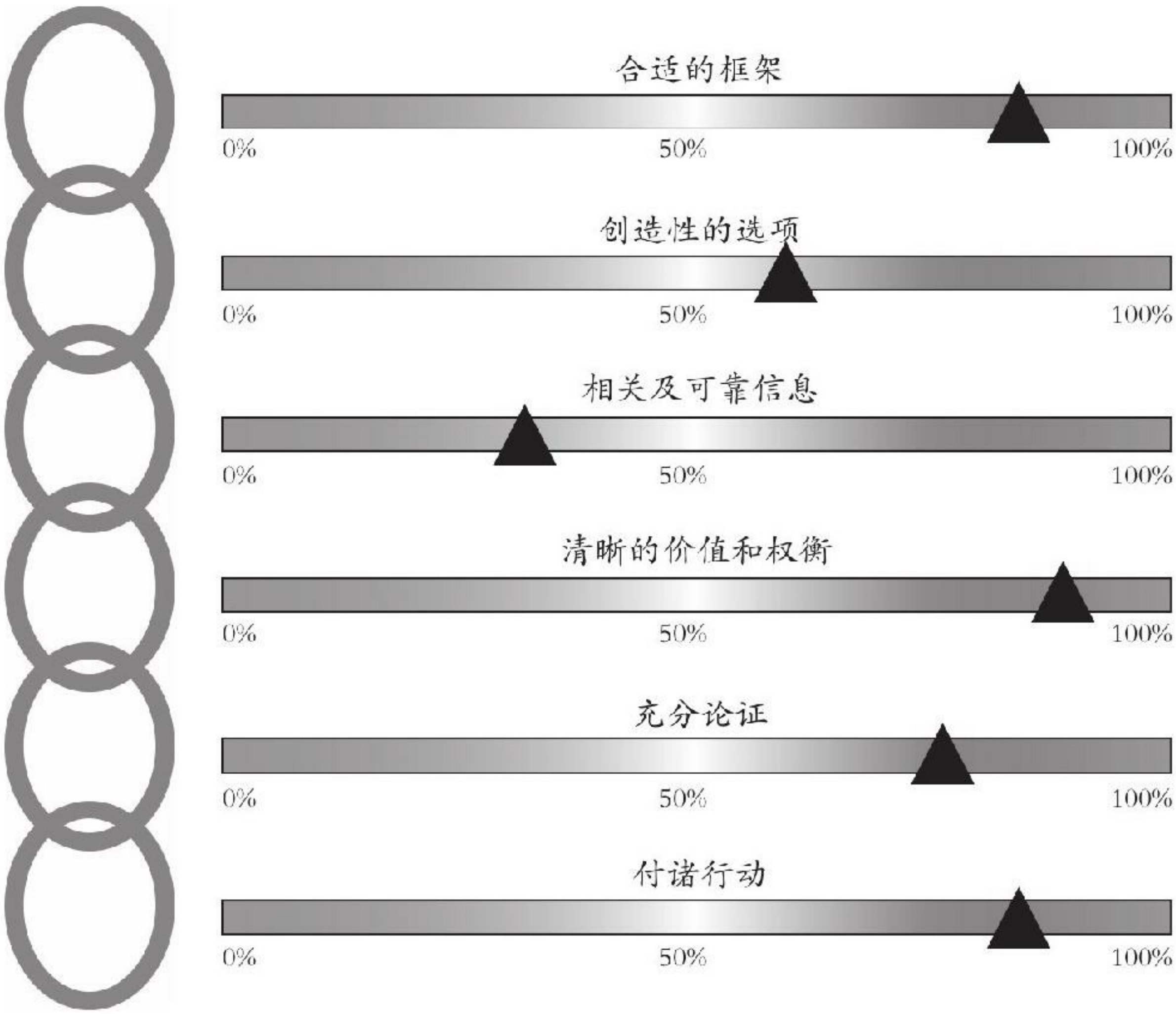


图13.2　用于每次重复中决策评级的优质决策滑动标尺

由于决策质量取决于优质决策链中最薄弱环节的质量，图13.2中评级的决策还没有准备好。通过利用滑动标尺，关注需要改进的要素，我们可以避免落入舒适地带重大偏见。

第四步：改进最薄弱环节，然后重复

薄弱环节代表改善最终决策的最大机会。只要任何决策低于100%，就值得投入更多时间和资源去改善该环节。根据定义，只要达到100%，任何进一步的工作都不值得。重申一遍，100%并不代表完美。实际上，完美是优质决策的大敌，因为这给了我们借口推迟需要做出的决策。

致力于改善最薄弱环节可以将思想和行动集中在能使决策更好的领域。由于优质决策各要素通常是动态相关的，其中一个改善会促使我们复查另一个。每次改善一个要素的时候，其他每个要素都要复查一遍，将我们获得的新见解纳入其中。例如，新搜集的信息可能会导致我们说："这个情况的框架我们没定好。我们必须改变框架。"新的选项可能需要增加信息。或者关于价值的新讨论可能会引导我们得出这样的结论："还有其他方法可以得到更多我们想要的——我们再加几个选项吧。"以这种方式反复验证优质决策各要素，最终我们将实现所有要素都达到100%，从而做出决策。

第五步：做出决策

当所有要素都达到100%时，最佳选项就清楚了。之后就是该转入行动模式的时候了。做好执行的思想准备后，我们就真的准备好行动了。这一转换过程仍然应该有意识、有目的地进行。对大多数人来说，这种转换会让人觉得如释重负。当我们头脑清晰，对自己所做的决策感觉良好时，我们通常能保持内心平静，最终执行我们觉得有道理且正确的事。

优质决策考核循环是在重要决策中实现优质决策非常行之有效的方法。这种有效性在下一节将要讲述的罗宾面临的重要决策中充分体现出来。

行动中的考核循环：罗宾职业生涯的十字路口

罗宾很喜欢她在州立大学的工作，在那里，她是教育学院系主任的课程主管。但是，由于改组，她的职位按照计划将在六个月后被取消。罗宾有信心在学校里找到另外一份工作，在这里，别人都夸她有创造力、组织能力强，但为了保险起见，她在自己的职业社交网络上说，她正在找新工作。

不久，一位朋友给罗宾推荐了一个有趣的工作岗位。一家新成立的企业财团——数学—科学挑战（Math-Science Challenge）——正在招副主管。该财团的目标是找一个像罗宾这样——当过高校数学老师——有亲和力的人。其成员企业计划在未来15年内共同协作，改善该地区小学和初中的数学和科学教育。

正如工作职责中所描述的，副主管将处理各种办公事务，与主管和财团成员协作，“建立成员企业与学校科学和数学课程之间的紧密联系”。这是一个很重要的机会。如果得到这份工作，罗宾将与颇具影响力的高管、工程师、科学家及数学—科学教育家团队近距离协作。在她看来，这是一个既能为社区带来实实在在的好处，又能发挥她的组织能力、教学经验及学习热情的好机会。但也有不好的一面。她将不得不离开她钟爱的大学社区，放弃多年经营的各种关系。而且，与所有未经实践的新事物一样，财团的工作涉及不确定性；她要与新老板及新建公司的员工一起工作。她不知道自己会不会喜欢跟他们一起工作。但不管怎样，她还是应聘了这份工作，并进入招聘主管及几位董事会成员的面试。

面试过程非常顺利，罗宾离开的时候感觉很好。她喜欢自己见到的那些人；新职位似乎让人很兴奋，而且会给她充分自由掌控自己的工作。但她还有疑虑：“如果他们录用了我，我应该接受这份工作吗？”

两天后，财团主管，也就是她未来的老板打电话给她：“罗宾，我们面试了几个非常优秀的候选人，最后决定你是最适合这份工作的人选。你愿意加入我们的团队吗？”

主动权一下子到了罗宾手里。她应该答应还是拒绝呢？她明智地决定哪个都不说。相反地，她答道：“我很荣幸也很开心收到您的录用通知。我能三天后再回答您吗？我需要考虑一下。”

“没问题。”主管说。

离开大学的念头让罗宾一整晚基本上没怎么睡。她很矛盾，不知道自己到底想要什么。一方面，她很喜欢大学社区及其令人兴奋的环境。在州立大学的工作将在六个月后结束，但在大学的诸多机构中，肯定会有一个差不多的职位。另一方面，她喜欢新挑战、更大的独立性以及将自己的创造力和创建人际关系的能力发挥到有价值的事业上的机会。

罗宾下定决心要做一个让她觉得有意义且正确的选择，于是寻求萨姆的帮助。萨姆是她的邻居，同时也是一名决策专业人士。除了其他工作，萨姆还在学校的管理教育项目中教授决策课程。

罗宾的初始框架

萨姆的第一条建议是制定决策框架。“罗宾，就我所理解的你的意图，”他开口道，“这不只是接受还是拒绝财团的工作那么简单。也不是要不要留在现在工作岗位，因为按照计划，这个职位六个月后就没有了。这个决策是关于你可预见未来的职业生涯。”罗宾觉得这个建议很有道理。她将自己的决策框架限定为“未来三年最适合我的工作是什么”。

初次浏览所有优质决策要素

现在，罗宾很满意自己合适地制定了自己的工作决策框架，萨姆解释了优质决策的要素以及她需要如何初次浏览，理解每项要素的质量。

“我们来说说你的选项吧，”他说，“这些选项限定准确吗？现实吗？它们确实涵盖了各种可能性的范围吗？”

罗宾发现了两个立刻想到的选项：（1）继续现在的工作，期待她中意的另一个工作在六个月内出现；（2）接受新财团副主管的工作。第一个选项有点模糊，但罗宾相信她很清楚在目前的工作结束前，可能出现的是什么。第二个选项限定得更明确些。

还有其他选项吗？罗宾明白多于两个选项的重要性，但这是她目前能想到的所有内容，即使是在动用了自己大量的网络资源后。由于只有几天的时间来做出决策，罗宾和萨姆都认为不值得生出其他选项，因此，她继续思考这些选项中她看重的东西。

对于工作，罗宾看重什么呢？虽然得到最多我们想要的是每个人的目标，但在处理自己的工作决策时，罗宾并没有有意识地探寻这个问题的答案。

她目前在教育学院的工作是一份备受瞩目的工作，让她有能力影响涉及师生的重要政策。她在校园内建立了强大的人际关系网，广受尊敬。工作流程有时很难预测，导致罗宾对于如何分配自己时间的掌控不尽如人意，但总的来说还是很值的。当罗宾考虑接下来几个月中可能会出现的其他机会时，她预计自己可能在学校担任的任何新角色在受关注度和影响力上都将降一个档次。此外，她还知道自己会喜欢与这里的许多同事保持联系。在学术氛围中，她感觉很自在。

选择二是一个职业发展机遇更好的新职位。在她看来，目前的主管，也是一位退休高管，很可能会在两三年内退位。到时候，她可能已经在这份工作中积累了足够的经验，赢得了董事会和财团利益相关者的信任，为自己创造了更大的机会。“谁知道呢，”她沉思着，“他们可能还会让我当下一任主管呢。”而且，改善数学和科学教育这个想法与她预见的自己未来在大学的工作相比要充实得多。

尽管有这些好处，但财团的工作涉及更大的不确定性。她对主管的印象很好。“但是，除非你跟新老板一起工作几个月，”她提醒自己，“否则你永远都不知道自己会跟他相处得怎样。”

想到这些不同的选项，罗宾意识到在这个决策中，有些价值对她来说是很重要的。根据萨姆的建议，她把这些都写了下来：

●与团队关系融洽，被团队接纳

●独立、创造力、企业家精神

●弹性地组织工作

●职业化的学习、成长机会

●有影响，建立传统

●与受人尊敬的“品牌”相关

●良好的薪酬和福利

看到罗宾列出的清单时，萨姆很高兴。“你的价值清单上涵盖了许多不同方面。”他说，“你知道这上面哪些是你最看重的吗？”

罗宾已经有了答案。“我最看重的三点是：弹性、学习和成长机会以及有影响并建立传统的愿望。我在清单中写了薪酬，但其实这两份工作提供的薪酬福利基本上差不多。”

“很好，罗宾。删除不同选项中的等同因素以降低复杂性。”萨姆说，“你已经对你的框架、选项和价值做了非常好的改进。下一步我们要多考虑一下信息和论证了。”

萨姆和罗宾下一次碰面的时候，萨姆帮她建了一个决策树来描绘她的情况。在决策树中标出她的选项更便于将可能性视觉化并跟踪可能性。“对于每个选项，我们需要加入每种选择的可能结果。”他说。

思考了几分钟后，罗宾加入了这些结果。对于州立大学的工作，她发现结果要么就是“非常好”，要么就是“还可以”。

“如果结果证明继续在州立大学工作只是‘还可以’，你会怎么做？”萨姆问，“到时候你会做另外的决策——比如，尽量改善现有情况还是找个更好的工作？”

“是的，我将不得不在这两项中选择一个。”

萨姆将其描述为下游决策，这是好的决策者会为每个选项考虑的。“感觉像是在下棋。你想要预测每一步的可能结果，然后做出反应。”罗宾意识到财团的工作可能也涉及下游决策。如果这个工作跟她原先期望的不一样，她将面临另一个选择——尽量改善，还是再找个更好的机会。考虑到她所有的决策和关键不确定性，罗宾初步的决策树简要概括为图13.3。

罗宾和萨姆计算了一下，决策树上有七种可能结果。罗宾认为其中一些要优于另一些。一种极端情况下，如果她从现在开始一年内都对财团的工作热情不减，这将是所有结果中最好的结果。另一种极端情况下，如果结果证明财团的工作很让人失望，选择留下并尽力改善糟糕状况将是最坏的可能结果。在萨姆的鼓励下，她在决策树的每个结果上按照百分制标了一个数值。萨姆建议她将自己最希望的结果定为100，最不希望的结果定为0，其他结果在这个范围内评定。“慢慢来，不着急，”萨姆建议说，“好好想想你的价值，以及从现在起一年后你对这些结果的感觉。”图13.4示出了她的评分和理由。

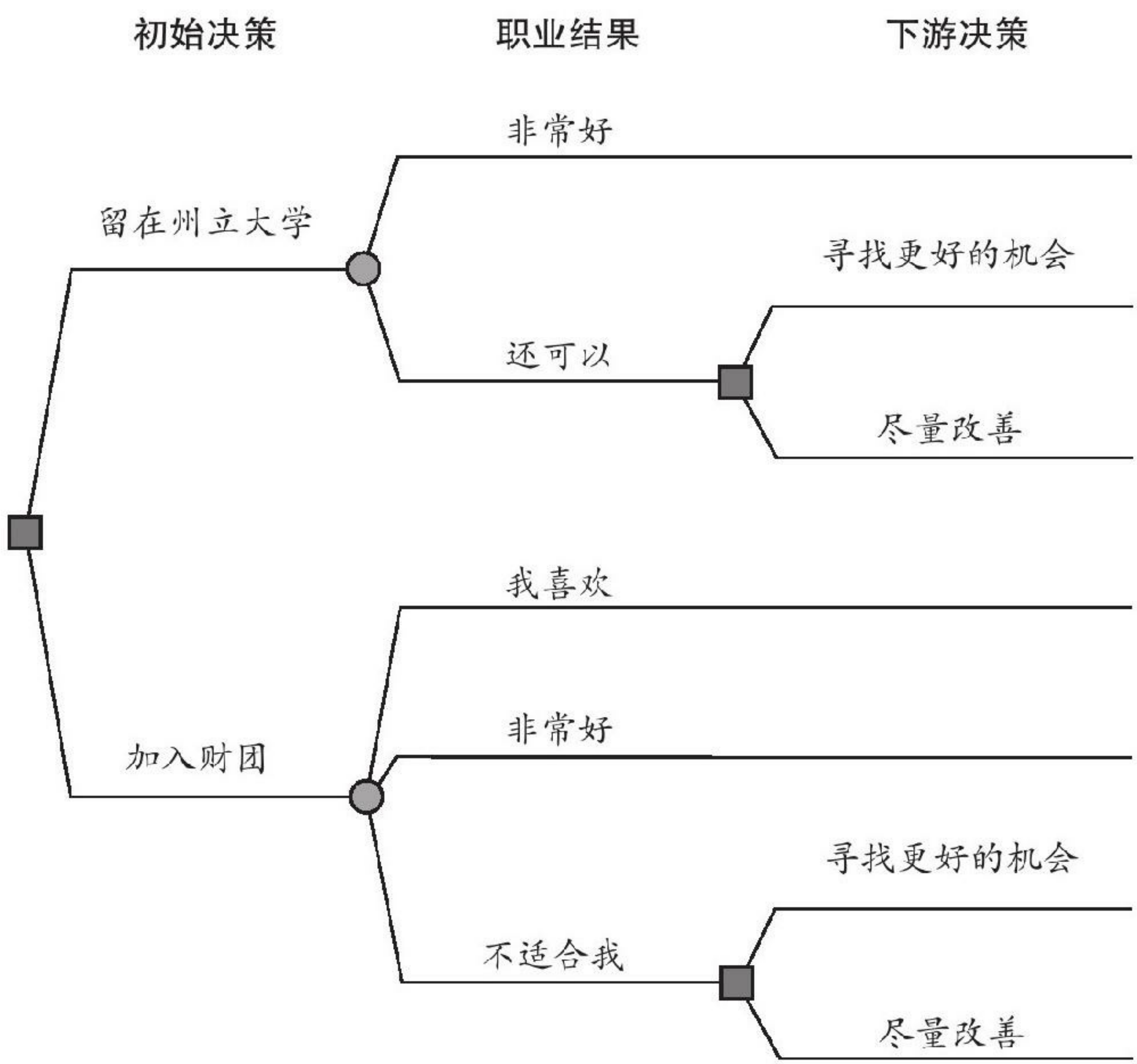


图13.3　罗宾的初步决策树

为每个结果标出数值后，罗宾已经准备好考虑每个结果发生的概率。这里没有什么是一定的。虽然她非常希望财团的工作能满足她的最高期望，但她知道这种情况发生的概率要低于100%。因此，她仔细考虑了自己在财团、大学及网络上的所有讨论和经历，系统地为每个结果标出了概率。

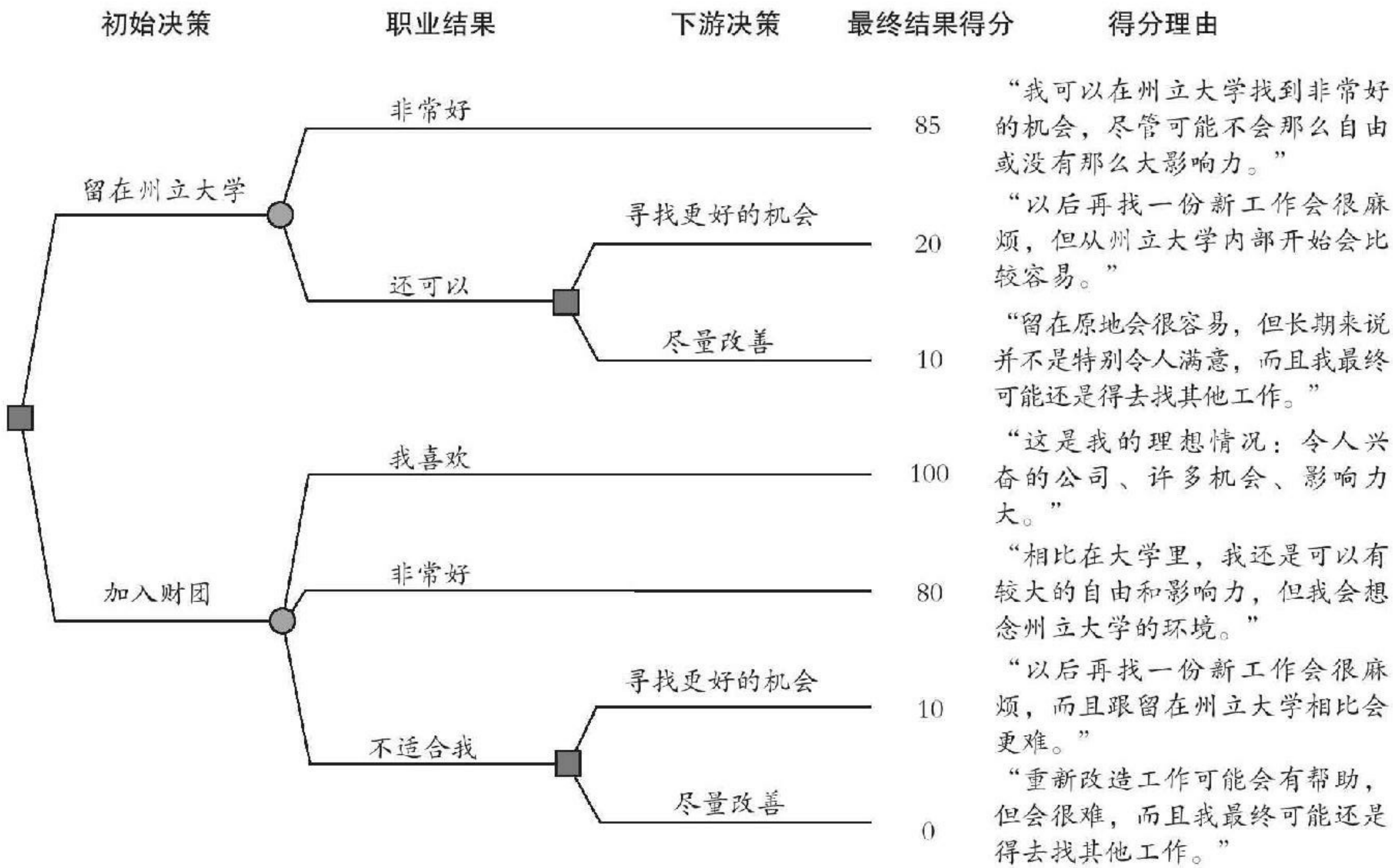

初始决策
职业结果
下游决策
最终结果得分
得分理由
留在州立大学
非常好
85
“我可以在州立大学找到非常好的机会，尽管可能不会那么自由或没有那么大影响力。”
还可以
寻找更好的机会
20
“以后再找一份新工作会很麻烦，但从州立大学内部开始会比较容易。”
尽量改善
10
“留在原地会很容易，但长期来说并不是特别令人满意，而且我最终可能还是得去找其他工作。”
加入财团
我喜欢
100
“这是我的理想情况：令人兴奋的公司、许多机会、影响力大。”
非常好
80
“相比在大学里，我还是可以有较大的自由和影响力，但我会想念州立大学的环境。”
不适合我
寻找更好的机会
10
“以后再找一份新工作会很麻烦，而且跟留在州立大学相比会更难。”
尽量改善
0
“重新改造工作可能会有帮助，但会很难，而且我最终可能还是得去找其他工作。”

图13.4　罗宾每个可能结果的评分

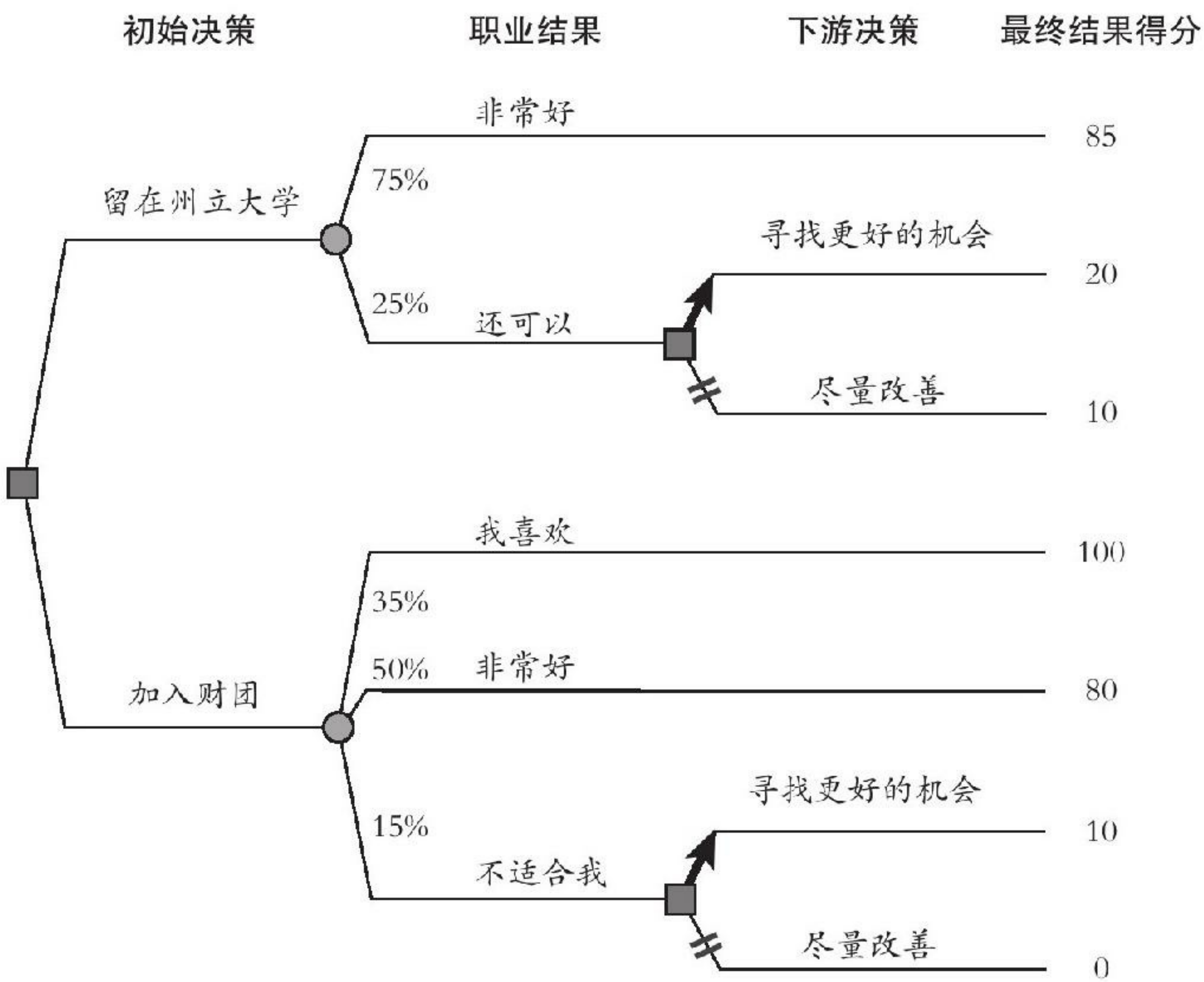


图13.5　加入罗宾的结果概率

如图13.5所示，罗宾预计留在州立大学，产生非常好结果的概率是75%，而“还可以”的概率只有25%。后一个结果会促使她做出另一个决策：找一个更好的工作，或者尽力改善自己在大学的处境。对于财团工作的最好可能结果，她给出的概率是35%，另有50%的概率会“非常好”。

在萨姆的帮助下，罗宾已经准备好做点数学运算——用简单的乘法和加法计算这些结果的期望值，等于概率加权平均数。

罗宾留在大学的期望值是多少呢？首先，罗宾的结论是，不管是在

大学还是在财团，如果一切只是还可以，或者不适合她，她肯定会寻找更好的机会，她不会满足于“尽力改善”。她在自己的决策树上用箭头标出自己将会如何选择。因此，对大学的工作来说，确实只有两种结果：得分85，概率为75%；得分20，概率为25%。因此，通过将这些数值相乘相加，罗宾最后得到的期望值是68.75。计算方法是：（85×0.75）+（20×0.25）=68.75。从未来一年的角度看，财团这个选项看起来似乎更有前途，其期望值为76.5，计算方法是：（0.35×100）+（0.50×80）+（0.15×10）=76.5。

评估优质决策每项要素目前的质量

完成决策树的初稿和期望值计算后，萨姆要求罗宾思考一下她目前所知道的关于决策的信息质量。“哦，”她说，“我觉得我现在理解得更深刻了，但还没有做好付诸行动的准备。到目前为止，我们已经用决策树将我们所知道的关于选项、信息及我的价值的一切进行了组合，但我还不确定自己对这个有多自信。我怎样才能知道自己是否需要做得更多呢？”

“好吧，”萨姆说，“鉴于我们目前所做的一切，财团的工作似乎看起来更有可能让你获得你重视的东西，但考虑到这个决策的重要性，你怀疑是否需要做更多是非常明智的。我建议我们评估一下每个要素。到目前为止，我们只是粗略过了一遍而已。”他鼓励罗宾考虑每项要素的质量：她的决策框架、选项、决策中涉及的信息等。“如果你发现有任何薄弱环节，那下一步就是改进这些环节，因为你的决策质量取决于最薄弱的环节。”

“好。”她答道，“如果必须评定每个要素的话，我会说我现在掌握的信息可能只有50%左右。我肯定可以利用更多关于财团及州立大学可能的工作的信息。在选项上，我可能只做到了40%。我应该更深入地思考我现在面临的两个选择的可能选项。到目前为止，我付诸行动的决心大约只有60%。其他要素感觉还不错，接近100%，不过这三项上我还有一些工作要做。”

改善薄弱环节，重复检查所有要素

之后的几小时，罗宾给州立大学的一位人力资源经理及一些关系比较好的同事打了电话，询问是否有合适的工作空缺的新消息。她还再三

检查了州立大学的招聘信息。通过这两种途径都没有得到任何新信息，因此，罗宾没有继续添加新的选项。

她还利用网络获得了财团主管及董事会成员的一些背景信息。虽然她没有找到关于他们的任何负面信息，但他们全都快退休了，这让她有些犹豫。因此，罗宾不那么确定自己会像原本想的那样喜欢财团的工作了。她将成为公司最年轻、最没有经验的新手。这对她的职业生涯以及她掌控自己工作的能力会有何影响呢？

“你觉得我应该稍微改变一下原来的设想吗？”再次碰面时，她问萨姆，“比如，我喜欢财团工作的概率只有25%——而不是之前估计的35%，而且我预测有25%——而不是15%——的概率这个新工作会‘不适合我’。你可以算一下这些数吗？”

萨姆将新数字敲进计算器。“你检查新的选项，这一点做得很好，虽然你并没有找到。而且我很高兴看到你努力寻找更多信息。这是你第二薄弱的优质决策要素。”结果表明，根据这些修正后的设想，州立大学的工作要稍微好那么一点点，期望值为68.75，而财团工作的期望值是67.5。“所以，罗宾，你会发现，在价值和设定的概率没有让你觉得很舒服之前，你是多么不愿意做出这个决策。这些数字是主观的，”他提醒她说，“可能你明天看它们又会有不一样的感觉。”罗宾表示同意，并决定晚上好好睡一觉，第二天再来拜访她的分析师。

她重新检查了优质决策的各个要素，以确定是否需要根据她对财团的新感觉重新评估其中的任何一个。不过并没有。鉴于她所做的工作，她现在觉得除了信息之外，其他要素也都已经接近100%，只有付诸行动这一项例外，她相信等她选定信息，这一项也会达到100%。

罗宾的决策

“呃，萨姆，”第二天，罗宾给他打电话说，“我重新检查了那些数字，觉得我昨天说的财团的概率有点偏见，我被害怕成为团队中最年轻的人的担忧影响了。我觉得我喜欢那个工作的真正概率在30%左右，这个工作不适合我的概率只有20%左右。我已经把这些数字填到决策树上了，并且计算出财团工作的期望值是72。我做得对吗？”

萨姆笑了。她说话的时候，他一直在输入数字。“很好，你做到

了！一旦掌握了诀窍，数学也没那么复杂，不是吗？我很高兴你一直在思考这件事。”罗宾咯咯地笑了。萨姆能听出她声音中的自豪和透彻。他继续说道：“所以，这意味着财团的工作现在是期望值最高的。你觉得这能说服你吗？你感觉正确吗？”

“是的。”罗宾确认说，“我已经努力想过做出良好决策所需要做的一切，我已经准备好做决定了。我准备接受财团的工作。这个选择让我感觉很好——不管是脑子里还是心里。”

“太棒了。”萨姆说，“我们的理智和情感能达成一致始终是件好事。我相信州立大学的人们会想念你的。”

做出决策后，罗宾立刻从思考转入行动。她列了一个清单，写明了与新老板第一次见面时希望搞清楚的内容，并思考了自己可以如何组织工作，以最大限度地发挥自己的技能，更好地为财团的目标做出贡献。她还制定了离开大学的策略；她希望能以最好的方式离开，不要自断后路或者破坏重要的人际关系。她还想到可以让学校的学生和教授一起参与财团的工作。不过这个事可以以后再说。她会首先跟州立大学的老板谈一谈，然后再告诉同事自己的决定。之后会递上一封正式的辞职信。“而且，在我做这一切之前，我应该先拿到财团的正式录用通知。”

罗宾做出这个重要决策的方法为她提供了许多深刻见解。

●萨姆指导的过程对罗宾非常有帮助。没有这个过程，罗宾将无法如此系统地做出选择。如果她没有达到优质决策的坚实过程，决策可能会受感情驱使，或者罗宾天生的风险厌恶和舒适地带偏见可能会让她做出继续留在州立大学的决定。

●列出自己的价值对她来说是一个很好的起点，可以识别什么最重要。如果她的决策中涉及其他利益相关者，她会与他们一起限定价值、参与过程中的其他步骤，确保不会落入将优质决策与一致性混淆的陷阱。

●决策树帮助她思考自己的选项、可能结果及每个结果的相关概率。决策树非常有用，因为她之前从未想过如果她下一份工作的结果这一步不是那么令人满意，她可能会做出下游决策。

●她花时间认真考虑优质决策的每个要素、自己的设想及自己对它们的感受。在此期间，她的感觉和论证逐渐统一。

●即使她最终的选择包含比其他选项更大的风险，罗宾仍然很享受内心更深的平静，因为她明白自己为什么会做这样的选择。

●一旦罗宾让自己确信优质决策的每项要素都已经尽可能地坚实，她就可以深信不疑地说，她已经做出了最好的可能决策。决策的结果会如她所愿吗？我们不可能知道结果，因为未来本来就充满不确定性。但是，罗宾可以无条件地宣布，她的决策符合优质的所有标准。

小结

罗宾的故事描绘了在重要决策中，我们如何应用优质决策考核循环达到优质决策的终点，同时避免途中的各种偏见和陷阱。起点是避免狭隘框架偏见的框架。接下来是初次浏览优质决策所有要素。之后，对优质决策每项要素质量的评估——滑动标尺——显示哪里需要做更多的工作，以提高所有薄弱要素的质量。更多次重复用于使优质决策所有要素达到100%，之后，就到了该做决策的时候了。

重要决策付诸行动之前的最后测试是确保脑子里想的和心里一样。最后，决策应该让人信服，感觉正确。优质决策考核循环可以帮助我们在重要决策中实现这一点。

第四部　分优质决策之旅

DECISION QUALITY

之前三部分描述了优质决策的框架，并介绍了在战略决策和重要决策中实现优质决策，同时避免途中可能出现的偏见的过程。第四部分提供通往优质决策的旅程中的重要见解。第14章展示了一个案例分析，其中描述了决策分析的早期应用，也就是在优质决策框架中心的应用。该应用提供了将基于优质决策的分析和更传统的金融分析并排比较的难得机会，描述了决策分析工具如何引导大型企业内思维模式的强大转换。第15章介绍了组织优质决策的更宽泛概念，并描述了将优质决策扩大到整个企业的方法。本书最后以第16章结尾，其中包括对读者如何在自己的职业和个人生活中应用优质决策的思考。

14　阿莫科无铅汽油决策

以确信而始的人，将终于怀疑；而那些甘于以怀疑开始的人，将终于确信。

——弗朗西斯·培根

当踏上通往优质决策的旅程时，决策者们常常会问，如何应用优质决策工具和决策分析才能与其他情况下使用的其他金融分析工具相匹敌？两相比较，就时间和金钱而言，优质决策是更好的投资吗？这个问题不好回答，因为两种方法一起使用的情况非常少。通常来说，决策要么是用传统分析工具解决，要么是用优质决策工具解决，但早在1968年，合著者卡尔却有机会进行直接比较。总部位于芝加哥的阿莫科石油公司（当时称为印第安纳标准石油公司，后更名为阿莫科，再后来与BP合并）正在为一个艰难的战略决策头疼。

美国大型石油公司阿莫科面临一项选择：是否要主动将全国范围内的有铅汽油生产转换为无铅汽油。当时，含铅燃料导致的健康和环境问题已经开始显现，政府机构也已经开始讨论禁止铅添加剂。他们的讨论会转化为行动吗？谁也说不准。

炼油厂一直在用铅添加剂（四乙基铅）提高汽油辛烷值。含铅燃料已经成为标准燃料。通过兼并美国石油公司，阿莫科拥有了美国为数不多的几个无铅汽油经销商之一。公司还开发了利用铂催化剂提炼燃料，不使用铅添加剂提高辛烷值的专有工艺。产品上市后，公司的顾客经常会不惜多走几英里来购买高辛烷值无铅汽油。被兼并公司之前的老板是阿莫科董事会的董事之一，他游说公司全面朝无铅汽油转换。

在这位董事的坚持下，公司对这个决策进行了分析——不止一次，而是四次——每次评估团队都建议不要转换为无铅汽油。阿莫科公司工程师和经济学家的研究表明，生产与含铅汽油同等辛烷值的无铅汽油将大大增加成本，而且市场研究也显示，顾客愿意负担的无铅汽油额外成本不超过一半。每加仑汽油的低边际利润可以用高销量补偿吗？谁也说不准。此外，转换为无铅燃料需要的投资超过6亿美元（按2016年的美元价格计算）。这种规模的投资将严重限制阿莫科投资其他方案的能力。

无铅汽油的问题仍然没有解决。每次研究团队给出负面结论的时候，那位支持转换的董事就会说：“可是你们想过x吗？好，那y和z呢？”于是，分析师们又得从头开始。

主管下游业务（阿莫科提炼、分销和市场部门）的新总裁决定一劳永逸地解决这个问题。他成立了由公司顶级分析师组成的特别小组，要求他们重新研究这个问题。特别小组得到了充足的预算及10个月的时间来搞定这个问题。当时，阿莫科是应用经济学分析及复杂线性编程技术的领先企业，因此，大家对得出明确结论的期望很高。特别小组继续评估了全面推广无铅汽油的12种情境。

这项工作花费了九个月的时间，之后，卡尔在公司内召开了一次决策分析研讨会。在20世纪60年代末，决策分析还是一个新兴领域，当时刚读完工程经济学博士学位的卡尔是这一领域早期的追随者之一。他后来回忆说：“当时，斯坦福大学教授朗·霍华德的文章《决策分析：应用决策理论》（Decision Analysis：Applied Decision Theory）刚刚发表。那篇文章，以及我自己琢磨出来的东西，就是我的指导手册。”

下游总裁参加了研讨会，并且发现利用这种新方法，无铅汽油问题很快就可以解决，只是有点太晚了。无铅特别小组只有一个月的时间提

交他们的最终报告。但是，当特别小组要求延期一个月时，总裁发现一个机会，并给卡尔打电话说：“如果让你用决策分析解决这个问题，你需要多长时间？”

对一个二十来岁刚毕业、商业经验很少的学生来说，来自美国领先企业顶层管理者的这个请求可能是一辈子难得一见的机遇。卡尔告诉总裁，如果与现在的特别小组配合好的话，他可能需要6～8周的时间来完成这样工作。这个时间对总裁来说可以接受，因此，阿莫科请卡尔用决策分析来解决这个问题。

当卡尔开始着手解决这个问题时，已经有一些特别小组完成的分析成果供他借鉴。但是，仍然存在许多不确定性：

●如果会，美国政府到底什么时候会禁用含铅汽油？

●如果阿莫科在政府颁布禁令之前转入无铅汽油生产，竞争对手们会做何反应？

●研究会揭示铅对人体细胞的什么影响？

●在没有政府强制要求的情况下，有多少顾客愿意多花钱购买更环保的产品？

●如果政府强制要求使用无铅汽油，竞争对手们会研发它们自己的技术吗？阿莫科可以许可他们使用自己的专利方法吗？

这些不确定性导致阿莫科的投资决策风险很大。如果继续在没有政府禁令的情况下投资6亿美元，一旦司机们不愿意花费更多的钱购买无铅汽油，公司将面临巨大损失。另一方面，如果顾客积极响应，政府很可能会见风使舵，在全行业内颁布含铅汽油禁令。这样，阿莫科的产品销量将大大增加，从而消除边际利润低的问题。利用自己的专利提炼技术，在生产和经销上抢先起步，公司将成为市场领导者——并且享有成本优势。总而言之，问题的有利面似乎非常棒，而不利面似乎也很可怕。难怪解决这个决策一直这么难。

着手解决无铅决策

阿莫科的选项很清楚：他们可以维持现状，同时继续将无铅汽油作为有限地区供应的特色产品；或者他们可以主动将全国的产品生产线转换为无铅汽油生产线。利用公司分析师分享的数据，卡尔开始整理会影响转换为无铅产品结果的许多因素。例如，稀缺原材料成本将如何影响单位生产成本，从而影响该方案的净现值？竞争对手的回应将如何影响市场定价？对阿莫科的利润率会有何影响？关联图（图14.1）示出这些不确定性之间的相互联系。

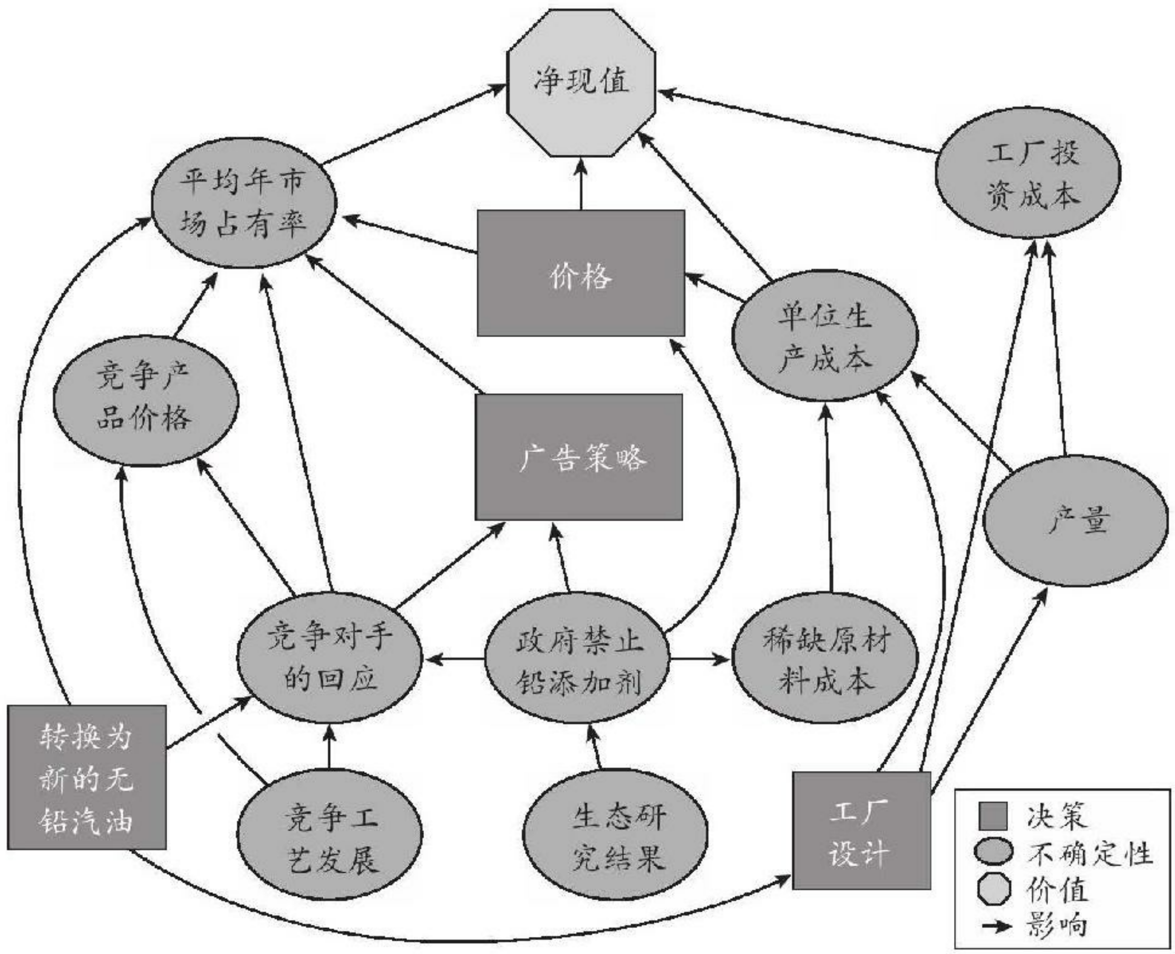


图14.1　阿莫科的关联图

在类似这样的复杂决策中，很重要的一点就是理解关键因素之间的关系，以及这些因素对底线价值的影响有多大。牢记这一点，卡尔与几位专家碰面，一起评估每个不确定性的范围预测，之后，他开始仔细计算，最终回答了一个关键问题：哪些才是真正重要的因素？

如第11章中所讨论的，人们会自然而然地将问题拖入自己的舒适地

带。毫无例外地，特别小组的成员绝大多数都是工程师。他们关注的是生产成本和稀缺原料。但是，结果证明，对股东价值的整体挑战来说，其他因素要重要得多。这在图14.2的龙卷风图中已经显示出来。

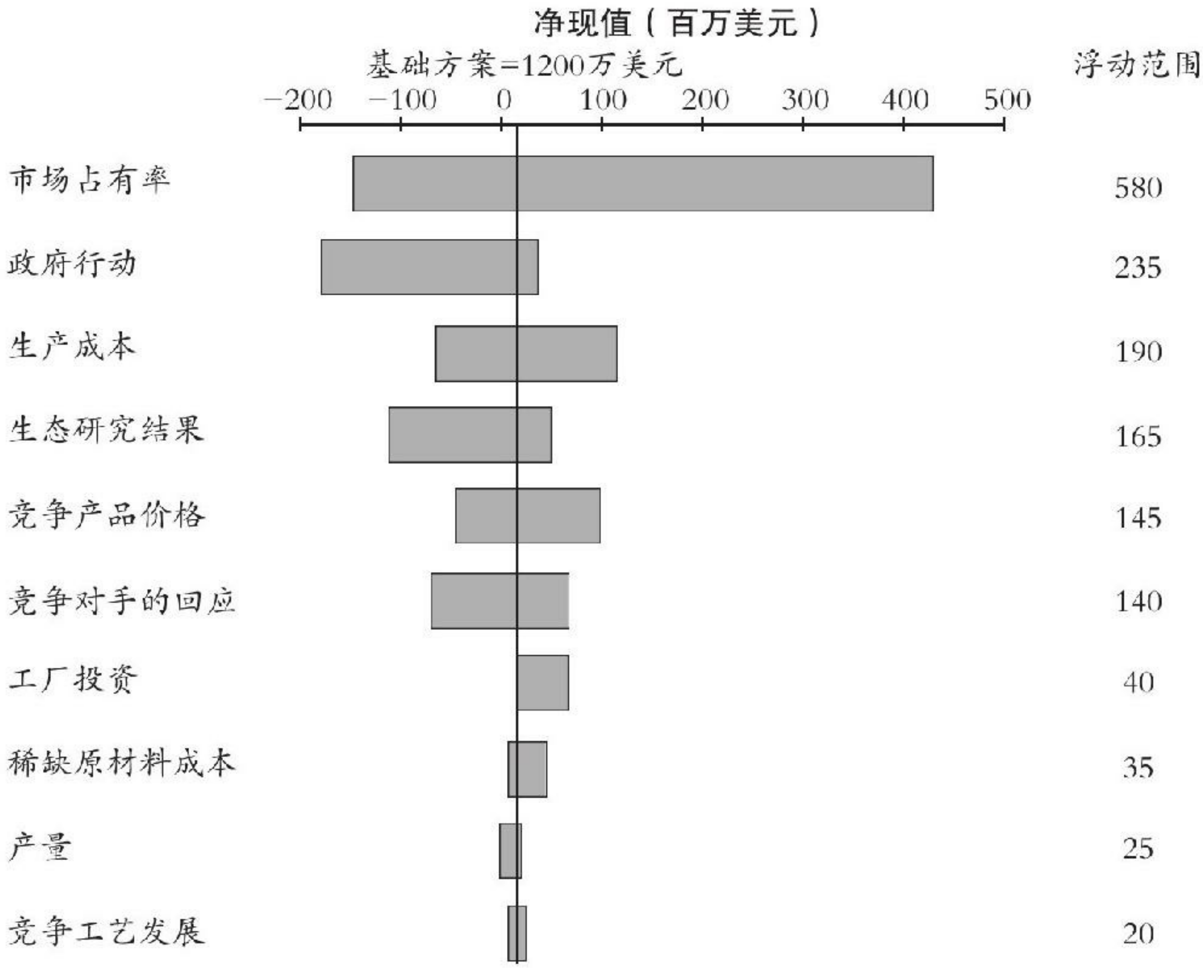


图14.2　阿莫科产品线转为无铅汽油龙卷风图

在全国范围内转换为无铅汽油基础方案的净现值只有1200万美元，刚刚满足弥补阿莫科投资成本的要求——但市场占有率效应可能会产生风险或打破风险。在市场占有率范围顶部，整体价值将增加至4.3亿美元。在该范围底部，将导致约1.5亿美元的价值损失。因此，具有5.8亿浮动范围的市场占有率对底线具有重大影响。政府动态也是不确定性的一个重要来源——很大程度上是不利的。如果政府得出结论，铅对人体无害，那无铅决策的价值会下降，产生2亿美元的损失。经过对比，成本因素——工厂投资、原材料及生产成本——对净现值的影响相对较小。然而，阿莫科的分析师们一直将大部分精力和特别小组的预算放在

这些成本因素上。

龙卷风图向阿莫科管理层传递了一条清晰的信息：为了降低这个决策中的不确定性（或风险），他们应该多了解一些关于市场占有率和政府动态的信息。

让关键不确定性更清晰

显然，大量工作要放在研究生产无铅汽油后几个月至几年内阿莫科真实的市场占有率上。为了更好地理解市场占有率的影响，卡尔与十多位专家进行了交谈。他们预计阿莫科可能的市场占有率（用表示市场占有率结果范围的概率曲线表示）变数很大。“这些都已经在图上绘制出来，”卡尔回忆说，“我们甚至将几组人叫到一起，让大家分享一下自己的判断和论证。”虽然争论很激烈，但仍然没有达成共识。图14.3示出了两种最极端的预测曲线上的每个点表示市场占有率达到或低于给定市场占有率（x轴）的概率（y轴）。因此，最悲观的专家认为，市场占有率会在32%到42%之间，而最乐观的专家则预测在37%到57%的范围内。他们的推测范围并没有太多重叠。

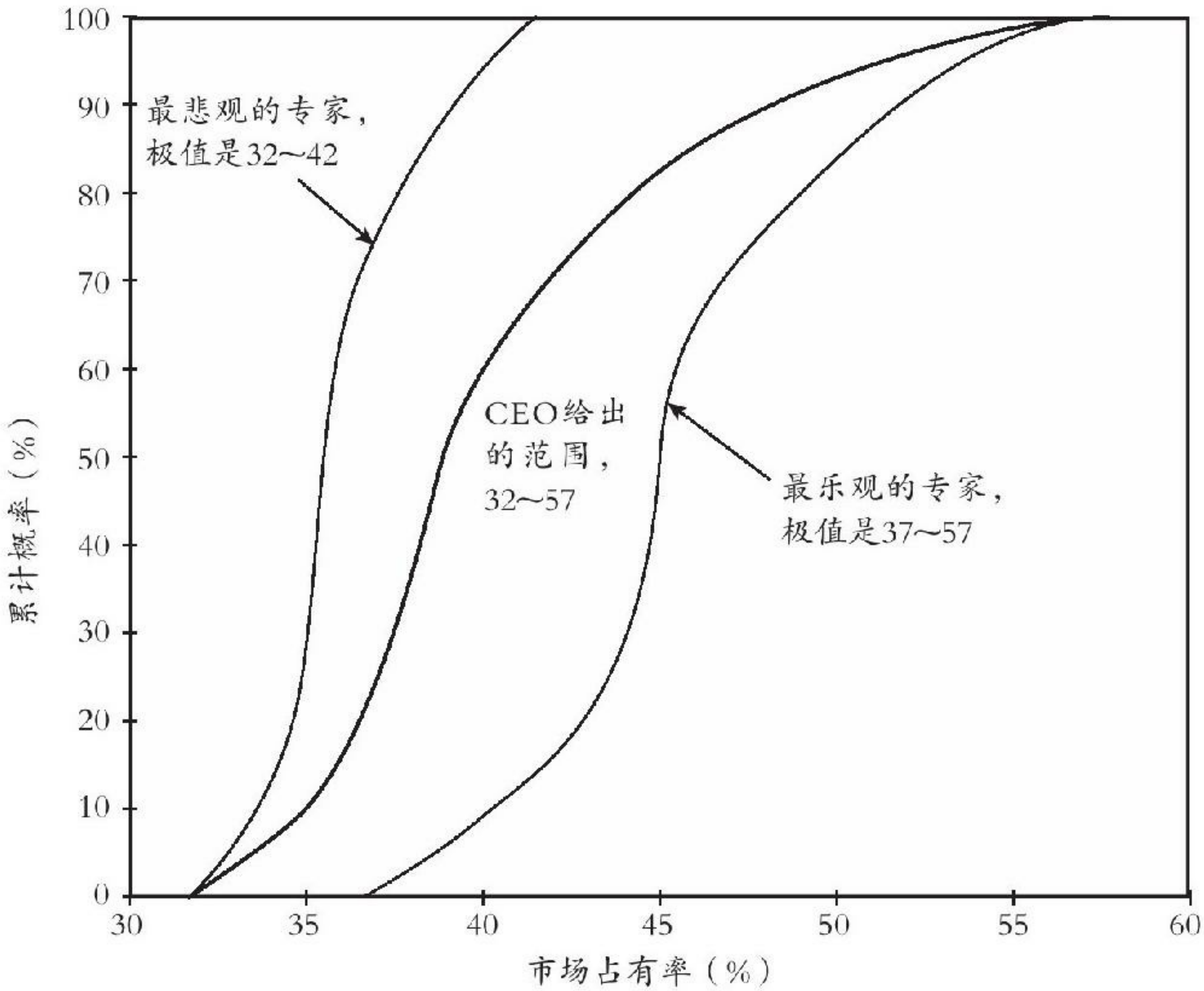


图14.3　产品线转换的市场占有率概率分布图

阿莫科的总裁对这个讨论非常感兴趣，于是作为旁听者参与了几次会议。意识到不会达成任何共识后，他最后在小组10条不同的曲线中大致画出了自己的概率曲线（同样在图14.3中示出）。虽然一些参与者认为有更客观的方法可以平均各种推测，但总裁宣布，因为他要向董事会证明分析的正确性，所以他将用自己最信任的曲线。他说："你们能想象几年后，我站在董事们面前，解释说我们得出了一个坏的结果，然后说'我一直都不相信决策中使用的市场预期'吗？他们会让我立马滚蛋——而且这是理所当然的！"虽然市场占有率对于这个决策非常重要，但其他关键因素也要考虑。利用龙卷风图（图14.2），卡尔选出最重要的因素，用决策树画出结果各种可能的组合。图14.4是代表360度全方位路径的决策树示意图。通过树的每条路径描述不同关键因素可以如何组合，产生决策的净现值。乘以每条路径上的概率（树中未示出）就可

以得出每条路径的概率。（顺便说一句，鉴于其重要性，卡尔在树中用了四种不同的市场占有率可能结果，而不是更常用的低、中、高的三点式结果。）

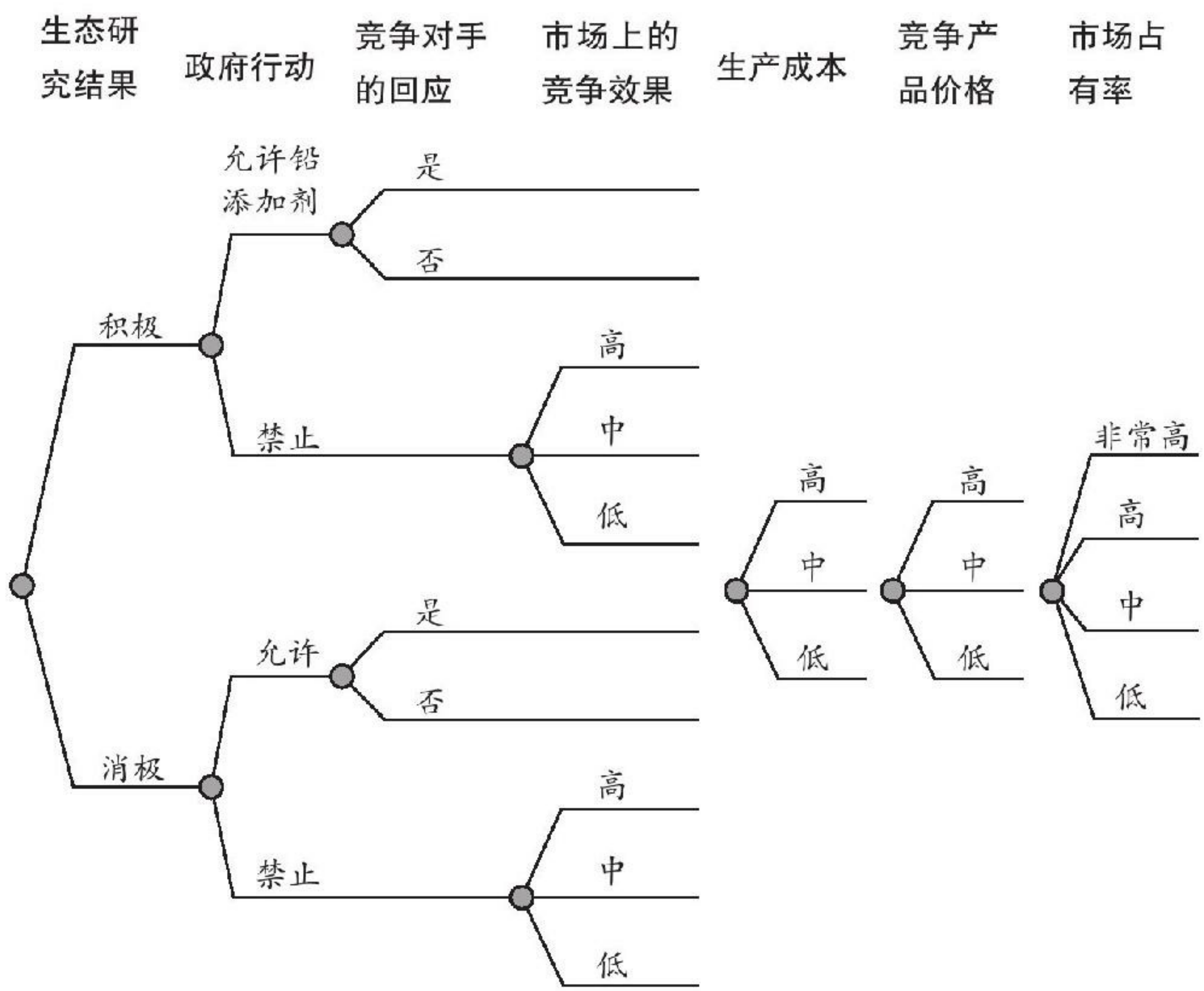


图14.4　阿莫科产品线转换决策树示意图

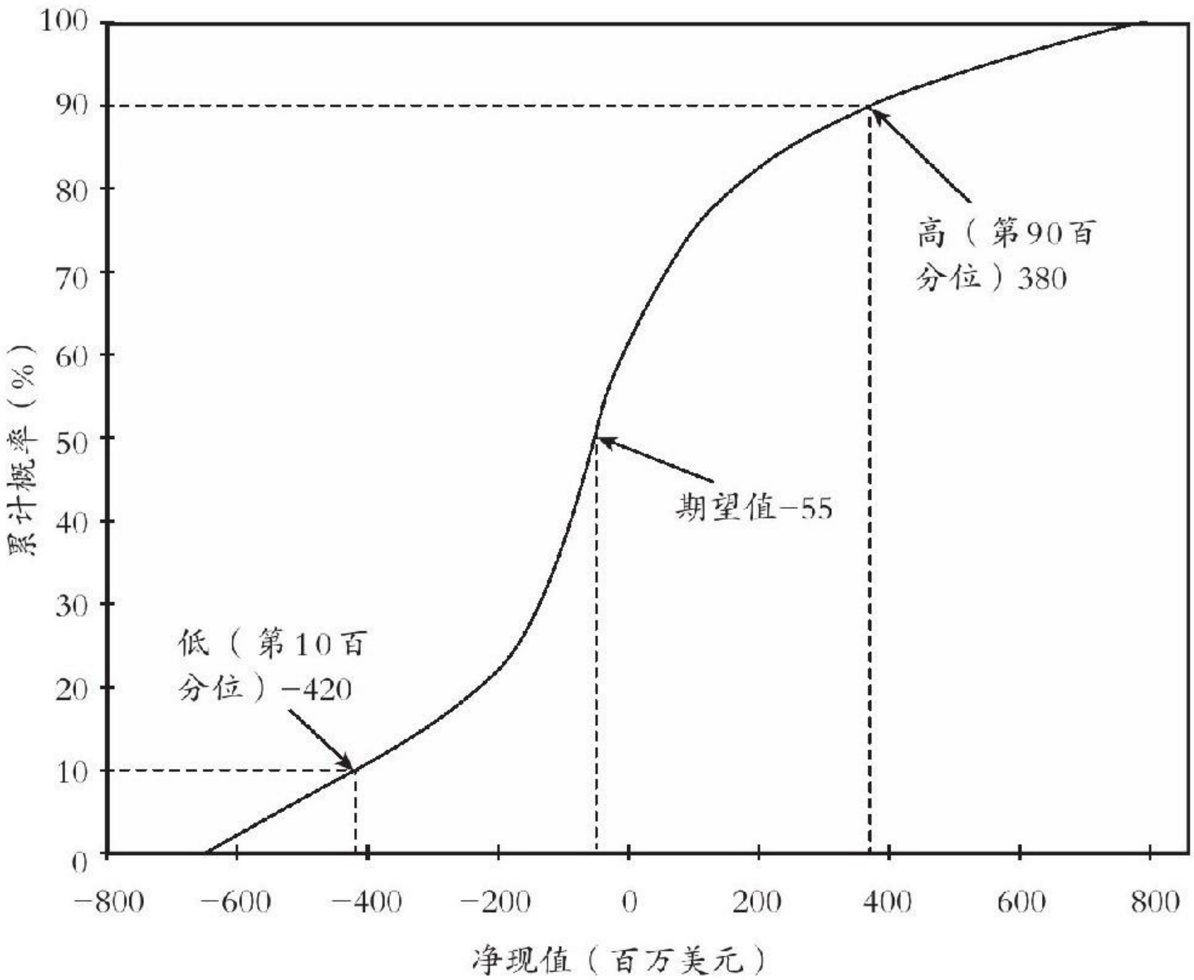


图14.5　阿莫科生产线转换为无铅的价值分布图

之后，卡尔将这些计算归纳为生产线转换为无铅（图14.5）的单个价值概率分布，并解释了他的发现："考虑到我们已经知道的和未知的，最坏的情况下，该战略将给阿莫科带来7亿美元的损失。最好的情况下，将带来8亿美元的利润。这两种极端情况都不太可能出现。有80%的可能结果会落在-4.2亿美元至3.8亿美元之间，期望值是损失约5500万美元。"

竞争对手报告

卡尔全心投入决策分析两周前，公司的特别小组已经完成了评估。小组成员用一百多张幻灯片向CEO进行了冗长的汇报。他们研究并评估了12种不同的情境：其中一种基本没有利润可言，而其他的均有小幅盈利。但是，虽然有这些结果，特别小组的建议却是继续生产含铅汽油，

不转换为无铅燃料。这是基于预期的巨大风险，虽然这个风险只是在定性方面加以讨论。

“这正是我想要的。”汇报结束后，总裁对特别小组说，“把这些写成一份报告，我下个月要带到董事会上去。”

“那决策分析怎么办？”有人问道，“我们已经有一些看法，您可能会觉得很有趣。”

总裁回答说：“我也有一些看法。决策分析非常有趣，我们可以从中学到很多东西，不过董事们无论如何也不会理解的。”

两周后，当卡尔展示他的决策分析，讲到图14.5时，总裁打断了他。“你的最后一张幻灯片，我们可能得到的价值分布图，已经说明了一切。”他对卡尔说，“我们可能损失很多钱，也可能赚很多钱。只是我们不知道到底会发生什么——这张图用非常科学的方法说明了这一点。我想把这个加到给董事会的汇报中。”

但是，卡尔还没有完全结束。他继续展示了决策的期望值及整个图14.5的价值曲线，即使阿莫科已经有了关于生产成本的准确信息，知道生产成本到底是多少，几乎也不会有什么变化（变化幅度小于10万美元）。然而，特别小组90%的预算都花在了模拟不同生产成本的备选生产情境上。这些花费并没有增加决策价值。同时，特别小组仅将5%的精力花在研究市场占有率的影响上，虽然这才是最重要的不确定性因素。决策分析表明，研究市场占有率比研究生产成本重要得多。因为缺乏洞察力，特别小组严重错误地配置了自己的资源。

决策分析还表明，如果非常高的市场占有率成为现实，转换为无铅汽油将产生近4亿美元的财富。“我已经问过市场部，怎样做可以带来更确定的市场占有率，”卡尔回忆说，“得到的回答是在全国市场上测试。”但是，市场部执行副总裁（EVP）坚决反对在全国范围内测试。在他看来，这样做成本太高。无铅汽油的产量必须增加，而且必须大力宣传无铅汽油的好处和实用性。“而且，如果测试结果不理想，难道我们再将无铅汽油从市场上撤回？”EVP质问道，“如果这样做的话，我们会受到政客和环境保护者等公共关系的强烈谴责。”

但是卡尔已经准备好了。他已经让市场部的员工确定全国测试的成

本。他们得出的结论是，开展测试及修复各种公共关系的成本将为1000万～2000万美元。预计测试显示，阿莫科将占领非常大的市场份额的概率只有20%。

基于这些信息，卡尔用图14.6示出的简单决策树归纳了自己的汇报。正如他对总裁说的那样：“最后归结为一个简单的决策。你可以现在停下，什么也不做，这也就意味着你会等到政府强迫所有生产商都转换为无铅汽油为止。或者，你可以开展一次全国市场的测试，这会花费1000万～2000万美元，有1/5的机会非常成功。而‘非常成功’的价值是3.6亿美元。”

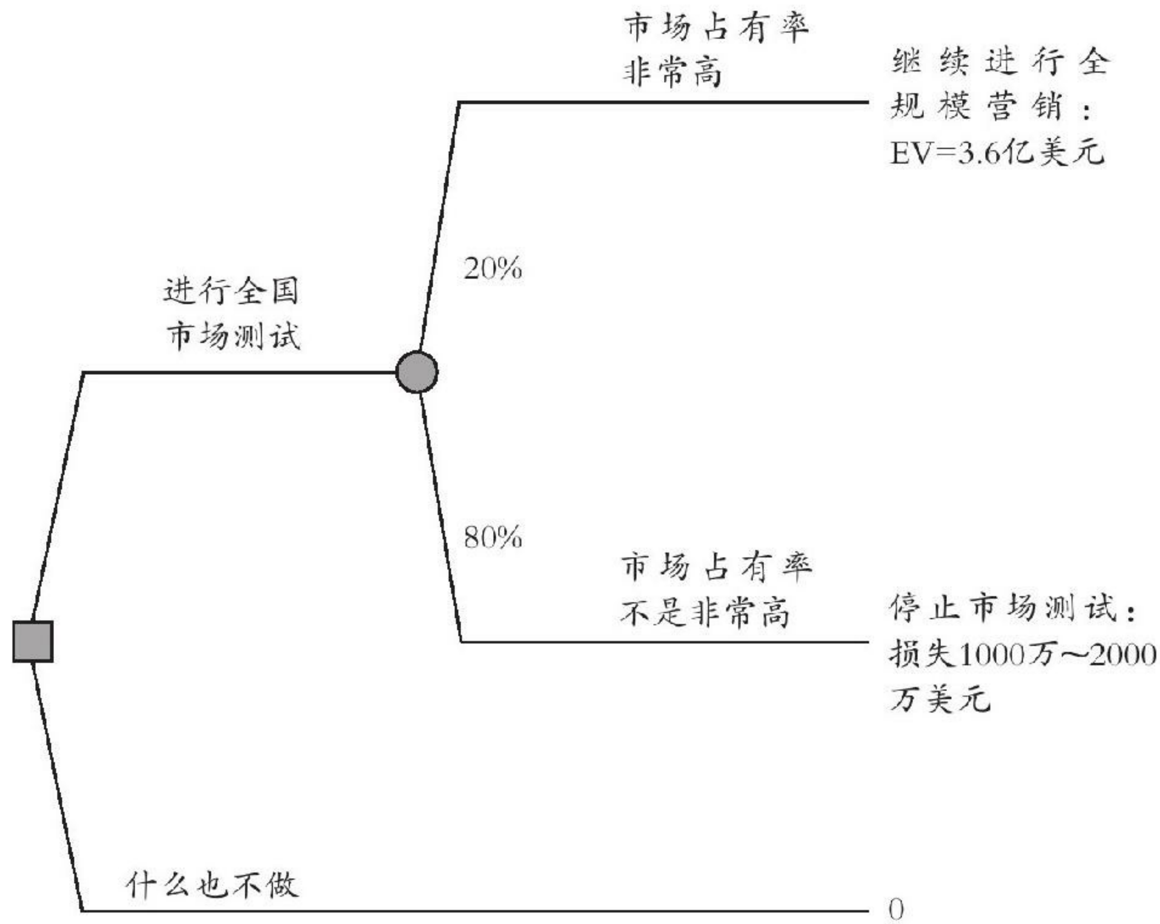


图14.6　全国市场测试的成本及可能性

市场部EVP完全不想参与这场赌博，争论说他不喜欢任何成功率低于50%的情况。总裁却有不同看法。“用1500万美元赌3.6亿美元，概率是1/5——在上游业务部分，我们一直都是这么做的。”

总裁已经准备将这个决定汇报给董事会。

底线

董事会结束后，总裁给卡尔打电话，告诉他，最终他只向董事会汇报了决策分析。问到为什么他没有用自己特别小组的成果时，他回答说："哦，你的结果理解起来容易多了。"这与他当初的想法截然相反，他原本以为决策分析会让董事们很困惑。多亏有了决策分析，董事会清楚地明白需要做出这个重要选择，并且完全理解这个决策的价值及其相关的不确定性。在与总裁商议时，他们选择进行全国市场测试——如果只用传统分析，他们压根就不会发现这个选项。

决策分析历时两个月，而公司的特别小组则需要11个月。但卡尔因为利用了特别小组的成果，所以有很大优势。如果不是这样，卡尔预计自己的工作时间要超过三个月，因此，他得出结论，决策分析所需时间约为传统研究的1/3。花费的成本是特别小组总量的1/10。决策分析的效率更高，这是因为它承认情况中的不确定性，并且关注最相关的因素。

决策分析是非常高效的。决策分析的投资是否也很有效呢？该工作产生了一个期望值为6000万美元（0.2×3.6亿-0.8×1500万）的新选项。但这项工作的成本低于5万美元，由此得出利益成本比大于1000:1。显然，决策分析的投资的确很有效。

对卡尔来说，在阿莫科的经历既让他开拓了眼界，也打开了通往他终身事业的大门。看到取得的成果后，他下定决心将帮助高管们处理大型复杂决策和建立组织决策能力作为自己的主要事业[39]。

提高价值的数十年经验

阿莫科关于无铅汽油决策的这个故事中突出了决策分析工具。而优质决策的其他要素在卡尔开始着手工作的时候就已经理清了。问题框架已经明确，选项也已经限定。阿莫科清晰的价值度量是净现值。但是，因为不清楚不确定性将如何影响决策，董事会一直无法付诸行动。在相关和可靠信息及充分论证的帮助下，公司可以一劳永逸地解决这个决策。

阿莫科的无铅汽油决策只是一个应用实例，也是直接比较决策分析

与其他类型经济分析的难得机遇。在优质决策和决策分析方面数十年的经验已经无数次证明通过更优决策，投资更佳价值的重大影响。1000:1的利益成本比对优质决策框架来说还是很常见的。其他任何商业投资都无法一如既往地交付如此可观的利益。

在阿莫科无铅决策之后的这些年里，决策分析已经无数次被应用到战略选择、组合决策、收购机会及许多其他决策情境中。领先的应用者们利用整套优质决策框架——包括优质决策六大要素、决策分析及第12章和13章中归纳的方法。最成功的应用者建立了将企业文化转变为优质决策驱动文化的组织能力。下一章将描述那是什么样的情况，以及如何实现这种成果。

15　建立组织优质决策

如果你想改变企业文化，那就改变人们的决策方式。

——文森特·巴拉巴

“我真希望我的同行们，现场人员的领导，都跟我一起来参加优质决策培训。”一家物流公司的技术小组领导在参加完优质决策课程后说道，“我们一直在为决策争吵不休，按照完全不同的参考争论。如果我们双方都能按照优质决策的方法，我们就能站在同一立场上，比较不同的选项，而不是争论谁的想法更好。”决策专家们听到过许多类似的评论——采用优质决策作为小组及企业内的决策框架，增加了多少附加值。

即便如此，对公司决策50年的研究和观察[40]仍然记录了公司不会自然地遵循优质决策原则的事实。绝大多数公司都会偏离这些原则。实际上，这是公司行为和系统采用优质决策之间的可见鸿沟。这一差距导致浪费创造价值的机会，以及公司内沮丧和愤世嫉俗的情绪。在下述行为中可以看到这一差距的证据：

●不良决策行为产生的沮丧情绪蔓延，因此，领导呼吁认清角色，以及能够赋予他们推翻不良决策权利的权威：“必须有人有权拍板！”

●要求加快决策速度通常导致草率，而不是及时把握时机。

●领导争论他们做决策是领导风格的一种体现，而不是作为找出决策情境中最高价值选项的方法。

●基于正式权威和非正式影响的权力游戏塑造行为，决定重要决策。

●不当的价值和错位的动机导致糟糕的选择。

作为个人来说，实现优质决策已经非常具有挑战性；而在公司中，需要与许多其他人一起合作或竞争实现优质决策，这更是难上加难。

当然，公司的决策行为各不相同。在20世纪70年代，富士施乐是当时最成功的公司之一，其推崇一种非常情绪化的文化，导致公司内部充满矛盾。他们的决策就反映了这种骚乱。在卡尔参加的一次会议上，两位副总裁用最大的声音互相争吵。在会议结束时，总裁才大声说："好了，这是在开会！大家都是全心全意地工作！"在另一种具有强烈冲突的文化中，这种文化出现在当今一个大型科技公司，决策者不愿意与自己的决策支持团队合作。决策团队成员抱怨决策过程是"找石头"："他们告诉我们去找块石头。我们花了几个月的时间，好不容易带回一块石头，结果，得到的答案却是'不对，不是这块石头，再去给我找另一块石头'。要是我们能在框架上达成一致，或者，如果我们可以讨论一下选项，我们就可以不必浪费那么多时间。"这种情况下，决策者担心的却是：如果他们充分沟通，给他们太多信息，团队成员就不会自己真正地去思考。不管是富士施乐20世纪70年代的做法，还是更新的高科技公司的做法，都不会实现优质决策。实际上，大多数决策者都能观察到自己公司内部的许多行为与优质决策不协调、不一致。即使有了正确的方法和有效群体行为，群体有潜力比个人更有效，这依然是真的。

我们知道优质决策会增加特定决策的价值，不管这个决策是个人还是决策机构做出的。当一组经常一起做决策的成员采用优质决策时，优质决策的价值就会被放大，例如研发团队、公司的业务部门、政府机关或非营利组织。当优质决策成为整个企业的决策方法时，甚至可以创造更大价值。

组织优质决策

组织优质决策是什么样的？只要是广泛使用且严格实践优质决策的

地方，决策的参与者就可以说：

●“我们过去经常用许多不同的方法做决策。现在我们有了统一的决策语言，并且因为清楚地知道价值，我们一直在做出高质量的决策。”

●“我们以前从来没有时间第一次就做对——却总有时间从头再来。现在我们第一次就能做对。优质决策是第二天性，决策者要求优质决策六大要素全部达到优质。决策者将每次对话都视为非常重要的增加信息的机会。”

●“我们以前常常是提议一个框架，并且期望展示者用这个框架来为自己的提案辩护，提议者与其他人争论。现在，我们利用注重优质决策的方法，共同寻找最高价值和与其他选项——而不是人——竞争的投资选项。”

要在整个公司中达到优质决策这种水平的应用，如图15.1所示，要求公司多个部门围绕组织优质决策文化密切合作。

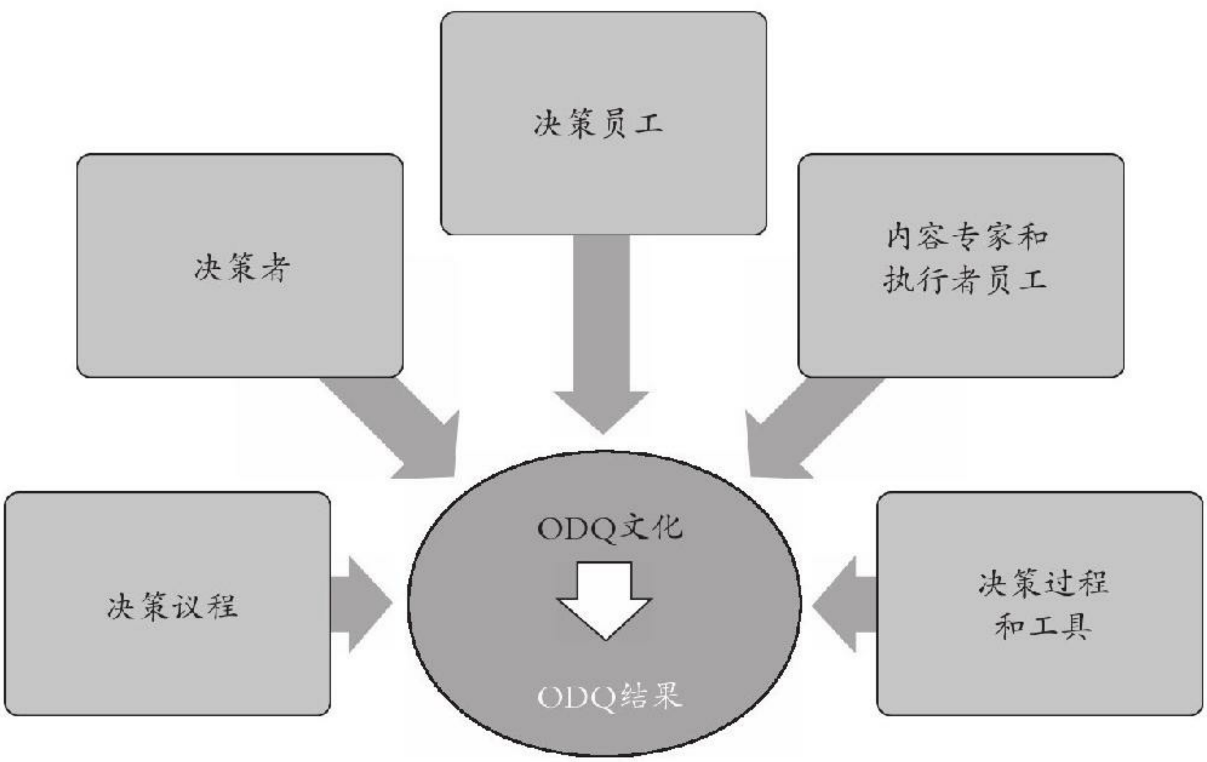


图15.1　组织优质决策组成

组织优质决策组成

组织优质决策的第一个组成部分是“决策议程”。决策议程可以帮助公司领导层预测并关注正确的决策组，并以最恰当的方式解决这些决策。这种决策的主动识别需要不断扫描趋势——竞争、科技、产品、市场、规章制度等——并且注意必须解决的内部决策。公司的每个梯队都将有自己的决策议程，因此，最高管理层选择的决策将不同于业务部门经理。决策议程是在博弈中保持领先，不会落入被动追赶模式的重要沟通和管理工具。

一旦确认议程中的决策，必须对每个决策进行诊断，从而可以选择合适的过程。这一步通过回答几个基本问题来完成，这些问题包括：应该让谁参与进来，以什么样的方式参与？这个决策应该在什么时候做出？人才和资源方面有什么要求？这是个重要决策还是战略决策？正确的决策过程是什么？

组织优质决策文化的其他关键组成包括决策参与者：决策者、决策团队（或决策支持团队）及内容专家和执行者。所有这些参与者都需要明白自己的角色，并且必须有能力承担这个角色。

主要的参与者是决策者。近年来，主流的商业过程过多地关注厘清在决策中扮演的角色。例如，读者可能很熟悉确认为“负责者”或“决策者”一方提供指导的“当责者”或“推荐者”方这种方法。不幸的是，这些方法都没有厘清决策者的中心角色：保证在决策过程中满足优质决策要素。没有其他方法可以实现优质，因为优质决策不可能在决策获得批准时检查。

对战略决策来说，决策者通常有决策专业人士的支持。决策团队的成员受过训练，可以利用本书中介绍的工具来推动决策过程。团队成员是内容专家和执行者，也是组织优质决策的核心组成部分。正如我们之前所看到的，主题专家和执行者必须以恰当的方式参与，以确保实现优质决策，并真正将其付诸行动。

组织优质决策的最后一个组成部分就是决策方法和工具，包括符合目的的工具和过程，用于有效且高效地及时做出决策。过程既包括用于重要决策的简单的优质决策考核循环，也包括用于战略决策的更严格的对话决策过程。工具有很多，从决策层次到龙卷风图，还有其他工具。

具备组织优质决策的公司有许多工具，并且知道如何为每项决策挑选合适的工具。

当所有这些组件都是有效的且为创造价值的共同目标服务时，公司系统就可以自我强化了。结果就是持续的企业组织优质决策。决策不再是领导风格的问题，组织优质决策在领导层更替时仍然可以保留下来。

实现组织优质决策

在本书创作时，已经有十几家公司开始将优质决策作为公司的一项能力打造。应用优质决策的过程通常会遵循一个模式。首先，有人成为优质决策的拥护者，并且总结说公司广泛应用优质决策会大大获益。这在那种经常做高风险、大决策的决策密集型公司中经常发生。如果这个人不是决策者，他/她随后必须说服高层决策者成为先期实践者。这位决策者可能会主办一次培训课程，也可能会赞助一个示范项目。之后，就是沿图15.2所示的组织优质决策成熟曲线路径成功应用。

一个成功的示范项目通常会带来另一个优质决策项目。这一阶段称为项目优质决策，在该阶段，优质决策框架通常作为工具定期应用以解决特定类型的决策问题，如困难的战略决策。公司应用可能会在这一阶段停留一段时间。



图15.2　组织优质决策成熟曲线

一旦越来越多的人了解优质决策的好处，应用范围就会扩大。在应用的下一个阶段，特定决策的定期应用扩大到组织优质决策几个特定岛内的公司能力——例如，研发团队可能开始将优质决策框架用于多种类型的投资决策。在组织优质决策的这些岛中，拥护者往往是那些希望决策过程更严格的技术领导。在组织优质决策的这些岛中，可以实现重要价值。有些公司在组织优质决策成熟曲线的这一水平停滞不前，尤其在整个公司由一个将决策视为一种勇气和风格的人领导的情况下。

从组织优质决策的岛前进至全面的组织优质决策是一个重大进步，但这需要自上而下的领导。当最高领导认识到，如果他们在自己的决策中应用优质决策可以做得更好，而且他们应该要求整个公司都应用优质决策时，这一进程就会发生。如果他们将优质决策应用到自己面对的重大问题中，表现出对优质决策的坚定执行，那么他们就可以要求公司的所有决策都应用优质决策——而这会带来真正的改变。需要注意的是，如果领导因为受优质决策错觉的重大偏见影响，告诉自己："我已经凭直觉做出优质决策了，不过对那些没有我这种天赋的人来说，这可能会

有用。”这是不行的。

优质决策的广泛应用与优质行动初级阶段的全面质量管理（TQM）、六西格玛等情况不同。在应用全面质量管理时，最高管理层极少需要表示支持，不一定要改变其任何核心职能。相反地，组织优质决策要求那些领导核心职能及角色的重大改变。当亚洲一家大型工业集团的主席说“如果我们应用组织优质决策，我会丧失大部分权力来源。超优质决策的方向努力不适合我的独裁风格”时，这一点就变得很明显了。虽然组织优质决策并不适合所有人，但越来越多的领导意识到，这是他们希望应用的东西。许多强大的领导发现组织优质决策适合他们的协作型领导风格，允许他们充分发挥员工的才能。

应用的最后一个阶段就是持续的企业组织优质决策，当优质决策成为公司文化不可缺少的一部分时，这一步就实现了。在这一阶段，组织优质决策已经渗入所有的管理过程中，大家充分意识到优质决策的好处。公司员工现在可以说优质决策是“我们DNA里自带的”。当这一步实现时，即使领导层出现变化，构建并应用优质决策能力可能仍然可以坚定地贯彻下去。这是一个非常重要的节点。当SDG回顾各个公司在组织优质决策过程中的成败时，大部分的失败和挫折都是出现在领导层更替时。在这种情况下，即将卸任的领导是一位优质决策支持者，但新领导却想要强调他/她自己的个人决策风格。

只有少数公司实现了企业范围内持续的组织优质决策。2014年，决策专业人士协会创办了寻找此类公司的最高奖项。该奖项名为“雷法—霍华德奖”，是以决策分析的两位创建者霍华德·雷法和朗·霍华德的名字命名的。第一位获奖者是雪佛龙公司。

雪佛龙的组织优质决策之路

在那些决策密集型行业中，对于公司决策能力的需求是最大的，例如那些探索及开发石油和天然气的公司。石油和天然气公司必须在那些经济寿命周期长达30年及以上的项目上进行大量资本投资。他们在所有能想到的方面都面临不确定性：价格、政治、技术、地质。雪佛龙是在这类难度较高的投资密集型决策中应用优质决策的领导者。

雪佛龙最早开始应用优质决策是在20世纪90年代，当时，雪佛龙公司雇用SDG帮助他们完成一些重要决策和培训。优质决策的概念在该公

司站稳了脚跟，这要归功于在几次重大资本决策中的巨大成功。其中一个涉及公司的一家炼油厂，这家炼油厂需要升级以保持竞争力。经过对问题进行初步考察后，有人提议在这家深陷困境的炼油厂安装一种名为“灵活焦化装置”的设备。灵活焦化装置是一种复杂设备，能够精炼各种类型的原油，同时尽可能减少不需要的残渣。

随着设计工作的推进，安装灵活焦化装置的成本从10亿美元修正为接近20亿美元。高级管理层成立了另一个项目小组，要求他们全面评估该项目的价值和风险。该项目小组利用了优质决策概念。在工作过程中，他们将框架扩大至包含与灵活焦化装置不相关的改进，并且提出了新的改进选项。

接下来，项目小组评估了原料、原油价格、汽油批发价及项目周期等变量不确定性的影响。他们用概率分析创建了每个选项的可能结果范围，以及这些结果发生的概率。现在，有了完整的风险和回报概况，雪佛龙的管理层得出结论：灵活焦化装置初始项目的风险水平是不能接受的。其他选项创造的价值更低，但风险也更小。

此时，雪佛龙决定暂时搁置项目中涉及灵活焦化装置的部分。项目小组转而依靠其他改进，成功地将成本削减了75%，同时保留了超过50%的价值。显然，优质决策提高了这家公司重大决策中的价值。

时不时有几个项目展示出优质决策框架的价值，该公司扩大了优质决策的应用范围，通过持续多日的研讨会使公司1000多名主管和经理学会应用优质决策。数十名员工参加了决策从业者的培训及为期两周的“新兵训练营”，并在帮助解决重要的实战决策时得到指导。不久，这些培训的积极作用便显现出来。

雪佛龙的优质决策项目在20世纪90年代末终于成熟。当时，公司内部的决策专家骨干已经具备了资深能力，担任起训练其他员工的工作。2000年，当戴维·奥赖利成为公司CEO时，他要求将优质决策方法作为涉及5000万美元以上资本支出项目的标准流程。他还坚持让整个公司的决策者都获得优质决策方法证书。随后几年中，有2000多位主管参加了决策模拟研讨会。

公司内部的决策专业员工成长为200多名分散到各运营部门的从业者。其中，有半数全职投入决策分析和便利化的工作中。雪佛龙决策分

析实践的领导汇报了公司取得的重大益处，包括共同的语言、共同的期望、对好的决策工作内容的理解，以及决策董事会上对有效对话准备更充分的决策者。公司继续引进价值追踪系统，用于在随着时间推移，每项决策的价值真正实现时，比较价值预期。

尽管最高层领导几次更迭，但组织优质决策仍然在雪佛龙成功延续下来并发展壮大。每年超过400亿美元的项目研发让公司主管明白，他们的决策必须是最高质量的。那么，2014年雪佛龙荣获首届雷法—霍华德奖也就不足为奇了。

迈出第一步

想要建立优质决策的公司通常起步的方式与雪佛龙相同：从几个应用项目和一些培训开始。想要在自己公司推广优质决策的个人会找一位正面临备受关注的艰难决策问题的决策者。这个困难的应用项目就成为优质决策的试验场，让决策者有机会看看行动中的优质决策概念，增加决策价值。对首次应用来说，很重要的一点就是与非常精通优质决策方法的决策专业人士协作。这个项目成功后，加上对关键决策者和项目小组成员的一些培训，就为更广泛地应用优质决策，通过更好的决策过程获得更大价值奠定了舞台。公司可以监测自己在组织优质决策成熟曲线上的进程，追踪自己是否成功达成组织优质决策的各组成部分。

迈向组织优质决策的第一步总是从个人推动开始。本书最后一章为那些愿意踏上优质决策征程的读者提供了最后的建议。

16 踏上优质决策征程

千里之行，始于足下。

——老子

每一次认真的改进都是一次征程。在这条路上，态度和期许都会改变。过时的旧习惯和做法被抛到一旁，为新的、更好的习惯和做法让路。新技能是习得的。但是，遭遇坎坷和阻碍是不可避免的，我们会时不时地偏离正道，耽搁行程。但每一次成功，哪怕只是很小的成功，都会指引我们走向更好的地方。优质决策的征程——使优质决策成为习

惯、成为公司能力的冒险——也不例外，但最终的回报会让一切都值得。

本书提供推进优质决策征程需要理解的内容，并且解释了好的决策和好的结果之间的重要区别，展示了优质决策的六大要素——合适的框架、创造性的选项等。目标是每项要素都达到100%——不值得花费时间和资源做更多的点。一旦我们六大要素全部达到100%，我们就可以自信地做出决策，知道不管最后的结果如何，我们都已经做出了优质决策。优质决策让我们在面对不确定性时可以保持内心平静。

在旅途中，复杂性和不确定性必然会考验我们作为决策者的勇气。各章中提供了一些工具——决策层次、决策树、关联图、龙卷风图等——可以帮助我们控制重要决策和战略决策中的复杂性和不确定性。同样具有挑战性的还有我们每个人在工作过程中所带的偏见。这些错误想法扭曲我们的观点，影响我们的判断。我们可能会认为自己：

●“我已经是一个很厉害的决策者了。我只需要跟着自己的感觉走就行了。”

●“我们考虑的第一个选项已经足够好了。就定它吧，我们果断一点。”

●“大家都统一选C，所以显然这就是最佳选择。”

如果我们被以上任意一种想法诱惑，我们的决策就不会是高质量的，但如果我们多加注意，采取本书中概述的预防性措施，我们就可以避开途中的许多决策陷阱。

一个重要的预防措施就是利用旨在帮助我们到达优质决策终点的诸多方法之一。优质决策考核循环是一种快捷、重复过程，是我们制定许多重要决策的理想工具。对话决策过程是决策者和项目小组成员之间的系统协商对话，可以在全公司的利益相关者之间达成一致。决策专业人士经常在面临高风险、高数额战略决策的公司中应用对话决策过程并取得良好成果。当正确的人加入对话决策过程时，我们就明确了最佳选项，并建立起责任感，从而避免执行过程中经常出现的决策失败。

接下来该怎么做

理解一件事情往往比做容易得多。当我们想要改变长期以来的决策习惯时尤其是这样。作为经验丰富的决策者，我们经常自信满满，对自己做事的方式深信不疑。即使是在个人决策中执行优质决策都是一项挑战，但是，一旦我们做到了，并且从思想上向优质决策转换，我们就不会再回头。当我们有了可以大大增加我们真正想要的东西的方法时，我们就不会满足于“足够好”。

那么，应该从何处开始呢？很多人都是从应用优质决策，提高自己的决策开始。可以从一个不是很复杂的重要决策开始，从利用优质决策考核循环开始。必要时，其他有经验的优质决策实践者——可能甚至是公司的决策专业人士——可以在信息、决策树等方面为你提供帮助。随着我们逐渐建立自信、学会各项技能，就可以解决越来越复杂的决策。

优质决策很像是卡耐基音乐厅；通往那里的途径就是练习、练习、再练习。

那些已经习惯使用优质决策的人，以及寻求资深专业人士指导的人，既学会自己的技能，也学会那些与他们一起参与决策的人的技能。一个训练有素的人既能将优质决策应用在工作上，也能应用在面临艰难的个人及生活抉择的家人和朋友中。想象一下优质决策能够给关于医疗问题、大学和职业选择、重要消费、家中老人，甚至是生活伴侣的决策带来的价值。机遇——以及潜在价值——是无穷的。

如果我们想在公司中改变涉及他人的决策，我们必须鼓励他们学习优质决策，并将其用在我们一直制定的决策上。在优质决策专家的帮助下解决一个艰难的决策，这样不仅可以为公司创造价值，还可以打破大家普遍抱有的人天生就是好的决策者的危险错觉。一旦认识到优质决策的价值，公司能力可以进一步开发，成功的应用可以进一步扩展，或许甚至可以像上一章讲的那样，实现组织优质决策。

要拓展优质决策技能，有许多资源可以利用。SDG会召开在线研讨会和主管介绍会，并提供面对面和在线培训（www.sdg.com）。SDG还提供战略决策咨询支持，以及针对希望学习决策专业人士分析工具和催化领导能力的决策支持员工的高级培训。决策专业人士协会（www.decisionprofessionals.com）提供关于优质决策实践者群体的信息，并颁发组织优质决策雷法—霍华德奖。斯坦福大学的战略决策和风

险管理证书课程（strategicdecisions.stanford.edu）提供针对领导和实践者的培训。最后，决策教育基金会（www.decisioneducation.org）秉承其“更优决策、更好生活”的宗旨，提供资源和志愿者机会，向年轻人传授决策技巧。

对一些读者来说，优质决策框架将填补他们一直希望填补的空白。那些被优质决策的力量感动的人经常说：“这真的是我一直在努力追寻的；只是我没有完整的框架。我真希望能早点知道优质决策。”这些热心人将加入优质决策拥护者的行列中，他们正努力让优质决策的常识真正成为实践惯例。这些拥护者与作者及在SDG和决策专业人士协会的同事们共同努力，有潜力通过为个人和家庭、商家和公司及整个社会做出更优决策来让这个世界变得更美好。

作者谨在此祝各位旅途成功！

参考文献

1.Ariely, Dan.Predictably Irrational：The Hidden Forces that Shape Our Decisions.HarperCollins Publishers，2008.

2.Beshears, John, and Francesca Gino.“Leaders as Decision Architects”.Harvard Business Review, May 2015：51-62.

3.Barabba, Vincent P.“Adopting the Decision Quality Process through Reinvention”.Paper presented at the Planning Forum International Conference, Toronto, ON, Canada, April 1991.Available for download at www.sdg.com.

4.Burton, Robert A..On Being Certain：Believing You Are Right Even When You're Not.New York：St.Martin's Press，2008.

5.Dorsey, Jack.Interview by Kai Ryssdall.Marketplace, podcast audio, May 21，2015.http：//www.marketplace.org/shows/marketplace/marketplace-thursday-may-21-2015.

6.Eddy, David M.“Probabilistic Reasoning in Clinical Medicine：Problems and Opportunities.”In Judgment under Uncertainty：Heuristics and Biases, edited by Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky.Cambridge, UK：Cambridge University Press，1982.

7.Gladwell, Malcolm.Blink：The Power of Thinking Without Thinking.New York：Little, Brown and Company，2005.

8.Hammond, John S.,Ralph L.Keeney, and Howard Raiffa.Smart Choices：A Practical Guide to Making Better Decisions.New York：Broadway Books，1999.

9.Heath, Chip and Dan Heath.Decisive：How to Make Better Choices in Life and Work.New York：Crown Business，2013.

10.Howard, Ronald A.“Decision Analysis：Applied Decision Theory”.Proceedings of the Fourth International Conference on Operational Research, edited by D.B.Hertz and J.Melese，55-71.New York：Wiley-Interscience，1966.

11.Howard, Ronald A.“Making Good Decisions.”Interview by Justin Fox.Harvard Business Review IdeaCast, podcast audio, November 20，2014.https：//hbr.org/2014/11/making-good-decisions.

12.Howard, Ronald A.,and Ali E.Abbas.Foundations of Decision Analysis.Pearson Education，2016.

13.Hubbard, Douglas W..How to Measure Anything：Finding the Value of“Intangibles”in Business.Hoboken, NJ：John Wiley&Sons, Inc.,2010.

14.Kahneman, Daniel.Thinking, Fast and Slow.New York：Farrar, Straus and Giroux，2011.

15.Klein, Gary.The Power of Intuition：How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work.Doubleday，2003.

16.Matheson, David, and Jim Matheson.The Smart Organization：Creating Value through Strategic R&D.Boston：Harvard Business School Press，1998.

17.Mauboussin, Michael J..Think Twice：Harnessing the Power of Counterintuition.Harvard Business Press，2009.

18.McNamee, Peter, and John Celona.Decision Analysis for the Professional.4th ed.SmartOrg，2008.

19.Michalko, Michael.Cracking Creativity：The Secrets of Creative Genius.New York：Ten Speed Press，2001.

20.Nutt, Paul.Why Decisions Fail：Avoiding the Blunders and Traps that Lead to Debacles.San Francisco：Berrett-Koehler Publishers, Inc.,2002.

21.Osborn, Alex F..Applied Imagination：Principles and Procedures of Creative Thinking.Charles Scribner's Sons，1953.

22.Parnell, Gregory S.,Terry A.Bresnick, Steven N.Tani, and Eric R.Johnson.Handbook of Decision Analysis.Hoboken, NJ：Wiley，2013.

23.Rosenzweig, Phil.The Halo Effect：……and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers.New York：Free Press，2007.

24.Russo, J.Edward, and Paul J.H.Schoemaker.Decision Traps：The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them.New York：Fireside，1990.

25.Shapira, Zur, ed.Organizational Decision Making.New York：Cambridge University Press，1997.

26.Slovic, Scott, and Paul Slovic.Numbers and Nerves：Information, Emotion, and Meaning in a World of Data.Corvallis, OR：Oregon State University Press，2015.

27.Spetzler, Carl S.“Improving the Quality of Management Decisions”.Paper presented at the Planning Forum International Conference, Toronto, ON, Canada, April 1991.Available for download atwww.sdg.com.

28.Stanovich, Keith.Rationality and the Reflective Mind.New York：Oxford University Press, Inc.,2011.

29.Sunstein, Cass R.,and Reid Hastie.Wiser：Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter.Boston：Harvard Business Review Press，2015.

30.Tetlock, Philip E.,and Dan Gardner.Superforecasting：The Art and Science of Prediction.Crown Publishers，2015.

31.Thaler, Richard H.,and Cass R.Sunstein.Nudge：Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness.Rev.and exp.ed.Penguin Books，2009.

32.Welch, Suzy.10-10-10：A Fast and Powerful Way to Get Unstuck in Love, at Work, and with Your Family.New York：Scribner，2009.

作者简介

卡尔·斯佩茨勒博士是SDG主席兼CEO。作为一名从业40余年的咨询师和教育家，卡尔执行优质决策并改善战略管理过程，帮助企业领导克服缺少明确战略选项的问题，解决长期不确定性和风险的复杂性，实现持久改变。他任职于伊利诺伊理工大学（IIT）信托委员会，同时也是决策教育基金会主管。卡尔荣获美国运筹学和管理学委员会（INFORMS）决策分析委员会颁发的本领域终身贡献最高荣誉奖——拉姆赛奖章。他还因为领导斯坦福研究院（SRI）的决策分析发展及其在推动美国金融服务业一项彻底改变中的关键角色被推选进入斯坦福研究院名人堂。因为在企业风险管理方面的成就，卡尔入选《财务与风险》（Treasury&Risk）杂志评选的100位对金融最有影响的人物。卡尔是战略决策和风险管理证书课程的课程主管，该课程是由SDG与斯坦福大学职业发展中心联合开设的教育项目。他一直就读于伊利诺伊理工学院，1963年获得化学工程理学学士学位，1964年获得工商管理硕士，1968年获得经济与工商管理博士学位。他是决策职业人士协会的会员、创办者及第一任会长。

汉娜·温特是SDG的合伙人，在SDG担任战略咨询师和教育家已经超过20年。她联合主持SDG的高管教育实践，针对该实践，她开发并主导旨在建立个人优质决策和风险管理能力的课程和教育项目。她负责监管公司与斯坦福大学职业发展中心联合开设的“战略决策和风险管理”合作教育项目。在她的领导下，该项目已经有8000多名学生及1000多名毕业生。此外，数十家技术、生命科学及能源企业已经将SDRM课程包含在自己内部的培训课程中。她经常针对国际受众通过演讲和展示介绍优质决策的原则及其在商业背景下的应用。在与斯坦福共同发起SDRM项目之前，汉娜帮助财富100强公司开发并执行有关企业、业务部门及技术等级的更优决策。她为各个行业的公司开发业务、推广营销战略，包括汽车、消费性电子产品、通信、油气和公用事业等。汉娜毕业于斯坦福大学，1986年获得理学学士学位，1987年获得电子工程理学硕士学位，1992年工商管理硕士毕业。她也是决策专业人士协会的会员。

珍妮弗·迈耶博士担任SDG的客户领导已经超过20年。她为油气、运输、生产制造和技术行业公司提供战略发展、经济评估及业务组合建模等方面的支持。珍妮弗专门研究技术复杂分析和公司复杂调整过程。

她还领导针对愿意在内部提高决策技能、建立组织优质决策的公司的培训项目。通过更优战略决策，她在公司内的参与为公司带来了数亿美元的附加值。她与小组的合作为实现最高价值选择创造了更完善的决策过程和更好的决策方法。珍妮弗经常受邀在专业会议和企业决策会议上介绍优质决策及相关话题。加入SDG之前，她曾是内布拉斯加-林肯大学工商管理学院的助教。她在1984年获得德雷克大学数学和物理学士学位，并分别于1986年和1989年获得斯坦福大学运筹学理学硕士学位和博士学位。她也是决策专业人士协会的会员。

注释

[1]Paul Nutt, Why Decisions Fail：Avoiding the Blunders and Traps that Lead to Debacles（San Francisco：Berrett-Koehler Publishers, Inc.,2002），22.

[2]该术语由赫伯特·西蒙发明。赫伯特·西蒙是诺贝尔经济学奖获得者、社会科学家，他发现个体和群体并不能做出最优决策（如当时正统经济学理论的部分内容那样），而是使用“有限理性”和“令人满意”的决策。

[3]当然，有许多关于如何做出更优决策的书，但大部分都缺乏统一的决策理论规范基础，或者缺少从优质决策的终点角度判断决策质量所需的优质决策框架。另一本以决策学观点为基础的书是《决策的艺术》，参见John S.Hammond, Ralph L.Keeney, and Howard Raiffa, Smart Choices：A Practical Guide to Making Better Decisions（New York：Broadway Books，1999）。

[4]这是朗·霍华德的经典名言。在《哈佛商业评论》精选播客（Harvard Business Review’s IdeaCast）的一篇采访（“Making Good Decisions，”November 20，2014）中，霍华德对这一概念进行了更深入的说明。

[5]大家经常认为这句话是鲁尼恩说的，但他自己将其归于一位名叫休·E.基奥的著名体育专栏作家。

[6]“优质决策链”由SDG在20世纪80年代中期创制。优质决策链与对话决策过程（Dialogue Decision Process, DDP）（后文中将会介绍）都是由卡尔·斯佩茨勒和文森特·巴拉巴在1991年4月30日的加拿大多伦多规划论坛国际会议上提出的（材料可以从SDG网站上下载），于1998年收录在当时SDG的两位同事戴维·马西森与吉姆·马西森的《聪明组织》一书中。该书重点介绍在研发密集型企业特定背景下的优质决策。参见David Matheson and Jim Matheson, The Smart Organization：Creating Value through Strategic R&D（Boston：Harvard Business School Press，1998）。

[7]“不确定性”一词表示我们对于未来的知识有限，只能用可能性以及可能性的概率来表达我们的理解。有些人用“风险”一词表示可以用概率量化的不确定的结果，用“不确定性”表示不能用概率量化的结果。经过努力，可以用可能性和概率来描述我们掌握的所有层次的知识。在一些情况下，这一努力与其带来的益处相比可能不值得，这种情况下，仍然用“不确定性”这样的模糊量化词语描述。但是，对优质决策来说，相关且重要的不确定结果应该量化，并且用一些可靠的技巧可以做到。因此，用“不确定性”一词来描述概率不可量化的结果是无效的。其他情况下，人们用“风险”来表示有负面影响的不确定结果。但是，不确定结果可能带来积极影响，也可能带来消极影响，所以对于风险的这一定义也是无效的。最近，风险管理团体试图重新定义“风险”和“风险因素”，使其包含上行机会，这样反而更让人疑惑。本书使用“不确定性”一词来描述概率的全部范围——不管是上行还是下行。

[8]杰克·多尔西，参见2015年5月21日播客视频《市场》（Marketplace），主持人卡伊·吕斯达尔（Kai Ryssdal）。点击观看http：//www.marketplace.org/shows/marketplace/marketplace-thursday-may-21-2015。

[9]关于快速决策的更多内容，参见Gary Klein, The Power of Intuition：How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work（Doubleday，2003）。同样参见Malcolm Gladwell, Blink：The Power of Thinking Without Thinking（New York：Little, Brown and Company，2005）。当决策者在自己的专业领域内或面对突发事件时，可以依靠模式识别模型做出快速决策。在一些情况下，这些模式非常有效。我们可以改进自己的快速决策习惯；但是，直觉判断不应该用于那些值得深思熟虑的决策。直觉和审慎决策各司其职。最重要的决策技巧就是学会停下来思考，选出合适的方法。

[10]关于决策分析的教材，参见Ronald A.Howard and Ali E.Abbas, Foundations of Decision Analysis（Pearson Education，2016）。关于应用决策分析的更多内容，参见Peter McNamee and John Celona,Decision Analysis for the Professional，4th ed.（SmartOrg，2008）。同时参见Gregory S.Parnell, Terry A.Bresnick, Steven N.Tani, and Eric R.Johnson, Handbook of Decision Analysis（Hoboken, NJ：Wiley，2013）。

[11]博学多识的读者可能会发现，优质决策考核循环包含朗·霍华德在他1966年的重要论文中首次提出的决策分析循环概念。参见Ronald A.Howard，“Decision Analysis：Applied Decision Theory，”in Proceedings of the Fourth International Conference on Operational Research, ed.D.B.Hertz and J.Melese（New York：Wiley-Interscience，1966），55—71。

[12]参见Suzy Welch，10-10-10：A Fast and Powerful Way to Get Unstuck in Love, at Work, and with Your Family（New York：Scribner，2009）。

[13]优质决策每项要素的讨论都包括一个“行动中的”故事。这些故事描述了在商业领域应用优质框架要素的真实经验。这些故事及文中的其他小例子都是基于战略决策集团咨询师的真实经历。

[14]John Beshears and Francesca Gino，“Leaders as Decision Architects，”Harvard Business Review（May 2015）：51-62.

[15]“头脑风暴”是亚历克斯·F.奥斯本在他的著作《应用想象力》一书中首次提出的，该书于1953年首次出版，现在已绝版。参见Alex F.Osborn, Applied Imagination：Principles and Procedures of Creative Thinking（Charles Scribner’s Sons，1953）。但是，这一主题在近代著作中多有讨论。例如，参见Michael Michalko, Cracking Creativity：The Secrets of Creative Genius（New York：Ten Speed Press，2001）。“名义群体技术”是一种头脑风暴，致力于捕捉那些可能不会在他人面前说出自己想法的人的想法。

[16]例如，参见Peter McNamee and John Celona, Decision Analysis for the Professional，4th ed.（SmartOrg，2008）。

[17]搜集信息的另一个方法就是利用专家组的众人智慧。关于“超级预测家”团队（superforecasters）众人智慧的最广泛研究，参见Philip E.Tetlock and Dan Gardner, Superforecasting：The Art and Science of Prediction（Crown Publishers，2015）。

[18]净现值是一段时间内收到的一系列（正负）贴现现金流的总和。许多商业情况涉及几年内的现金收入。例如，一家公司可能预计今

年可以以1000万美元的价格并购另外一项业务（负现金流），未来12个月内收到200万美元自由现金流（正现金流），然后在第12年年底以1500万美元的价格将这项业务出售给另一家实体。如果采购者不关心今天的现金与一年后相同金额110%的现金之间的差别，他们就会对每项现金流进行10%的（复合）贴现，将这些数目加起来确定净现值。根据等价交换原则，可以用单个净现值代替决策中的一连串现金流。计算净现值的公式可以在任何会计或金融教材中找到。微软的Excel等电子表格软件使实际运算更加简单。

[19]要寻找量化非金融利益更有创意的方法，参见Douglas W.Hubbard, How to Measure Anything：Finding the Value of“Intangibles”in Business（Hoboken, NJ：John Wiley&Sons, Inc.,2010）。

[20]如果迈克尔解决的问题涉及更大数额，例如数百万而非数千美元，他可能会得出这样的结论：有结果范围的选项可能更没有吸引力，虽然它的期望值与无风险选项非常接近。如果他是风险厌恶者，他可能愿意放弃一些期望值来换取避免不确定性。虽然总体来说，这不是最好的做法，尤其是在商业领域。商业领导者常常有因为风险降低选项价值的冲动，但这通常会导致丢失巨大价值。在大多数情况下，商业决策应该根据期望值做适当的冒险。

[21]关于决策专业人士工具和做法的更多信息，可以参见教材Decision Analysis for the Professional by Peter McNamee and John Celona（4th edition，2008）。关于决策专业人士技能要求的描述可以参见“决策专业人士协会”网站（www.decisionprofessionals.com）的认证要求。决策专业人士的基本技能可以从斯坦福大学职业发展中心开设的“战略决策和风险管理”证书课程中学到。参见http：//strategicdecisions.stanford.edu。

[22]关联图有时被称作影响图、价值图或知识图。技术文献中最常见的叫法是影响图。

[23]读者可以回忆一下统计课上讲的通过计算范围面积总和组合得到不确定性。不确定性的这一本质特征非常有用，因为其产生了对整体价值不确定性具有非比例影响的上部不确定性。具有上部条框1/4宽度

的条框对整体答案的不确定性影响只有1/16。

[24]Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow（New York：Farrar, Straus，&Giroux，2011），201.

[25]除本文提供的参考资料外，读者还可以参阅：Dan Ariely, Predictably Irrational：The Hidden Forces that Shape Our Decisions（HarperCollins Publishers，2008）；Robert A.Burton, On Being Certain：Believing You Are Right Even When You’re Not（New York：St.Martin’s Press，2008）；Michael J.Mauboussin, Think Twice：Harnessing the Power of Counterintuition（Harvard Business Press，2009）；Richard H.Thaler and Cass R.Sunstein, Nudge：Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness, rev.and exp.ed.（Penguin Books，2009）；以及Phil Rosenzweig, The Halo Effect：……and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers（New York：Free Press，2007）。

[26]该决策中的偏见结构是与芭芭拉·米勒斯博士共同绘制的。米勒斯博士是宾夕法尼亚大学乔治·海曼大学教授，同时也是沃顿商学院营销学教授、文理学院心理学教授。这一结构是三人小组——米勒斯博士及合著者珍妮弗和卡尔——为“决策中的偏见”课程创建的，该课程是斯坦福大学“战略决策和风险管理”证书课程的一部分。米勒斯博士已经联合教授该课程多年。

[27]Kahneman, Thinking, Fast and Slow.

[28]Keith Stanovich, Rationality and the Reflective Mind（New York：Oxford，2011）.

[29]有许多资源可以帮助理解MBTI。本讨论的目的仅在于说明性格偏好在扭曲决策中的作用，并重点介绍可以如何避开这些扭曲。

[30]David M.Eddy，“Probabilistic Reasoning in Clinical Medicine：Problems and Opportunities，”in Judgment under Uncertainty：Heuristics and Biases, ed.Daniel Kahneman, Paul Slovic, and Amos Tversky（Cambridge, UK：Cambridge University Press，1982）.

[31]由于任何肿瘤为恶性的概率是1%，也就是说，1000个肿瘤中有10个是恶性。而80%的恶性肿瘤可以正确分类，所以1000个肿瘤中将会有8例会划分为恶性肿瘤。但是，由于有990例是良性肿瘤，并且其中的10%会被“错误”划分，因此，将有99个两性肿瘤被划分为恶性肿瘤。因此，在1000个病例中，将有总共107个结果显示为恶性，但其中只有8个是真正的恶性肿瘤。因此，在被划分为恶性肿瘤后，肿瘤真正为恶性的概率是8/107，即7.5%。

[32]参见Scott Slovic and Paul Slovic, Numbers and Nerves：Information, Emotion, and Meaning in a World of Data（Corvallis, OR：Oregon State University Press，2015）。

[33]关于决策专业人士使用的多种重要工具的总结，参见P e t e r McNamee and John Celona, Decision Analysis for the Professional，4th ed.（SmartOrg，2008）。

[34]例如，参见Cass R.Sunstein and Reid Hastie, Wiser：Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter（Boston：Harvard Business Review Press，2015）。

[35]Paul Nutt, Why Decisions Fail：Avoiding the Blunders and Traps that Lead to Debacles（San Francisco：Berrett-Koehler Publishers, Inc.,2002）.

[36]J.Edward Russo and Paul J.H.Schoemaker, Decision Traps：The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them（New York：Fireside by Simon&Schuster，1990）.

[37]这些重大偏见在奇普·希思和丹·希思的书中还被视为四大“罪魁祸首”之一。参见Chip Heath and Dan Heath, Decisive：How to Make Better Choices in Life and Work（New York：Crown Business，2013）。

[38]Cass R.Sunstein and Reid Hastie, Wiser：Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter（Boston：Harvard Business Review Press，2015）.

[39]特别感谢阿莫科的经济分析团队成员，汉克·索恩和路易斯·奇

热夫斯基。他们的专业知识及好奇心为一位刚刚毕业的年轻决策分析师提供了这样开创性的机遇。

[40]例如，参见Zur Shapira, ed.,Organizational Decision Making（New York：Cambridge University Press，1997）。



斯坦福极简经济学

如何果断地权衡利益得失

The Instant Economist

Everything You Need to Know About How the Economy Works

[美] 蒂莫西·泰勒（Timothy Taylor）著　林隆全　译

斯坦福大学最受欢迎的经济学教授，
给你36个经济法则关键词，
你不必是经济学家，也可以更成熟地参与经济。

湖南人民出版社　博集天卷 CS-BOOKY

版权信息

斯坦福极简经济学

作　　者：【美】蒂莫西·泰勒(Timothy Taylor)

译　　者：林隆全

出 版 人：谢清风

责任编辑：胡如虹

监　　制：于向勇

策划编辑：袁开春

版权支持：文赛峰

装帧设计：主语设计

内文排版：百朗文化

本书由中南博集天卷文化传媒有限公司授权亚马逊全球范围发行

目　录

版权信息
序言
微观经济学篇
01 人们卖弄的经济学原理只有50%是正确的
02 做自己最适合做的事，就有更好的生产力
03 市场均衡点并不表示人们对结果感到满意
04 在任何情况下都必须有所取舍
05 增加的生产成本可以转嫁给消费者吗？
06 你的薪水最终由你的产出决定
07 折现值是个很重要的观念
08 人一生积累财富的关键是什么？
09 垄断的本质是对勤劳者课税
10 是大池塘里的小鱼，还是小池塘里的大鱼
11 最佳的管制法或许就是解除管制
12 主张绝对的零污染是不可行的
13 自由市场并不保证会给发明者奖励
14 缴税是用强迫的方式克服搭便车问题
15 社会福利计划是在援助与激励之间拔河
16 什么样的收入不均程度算合理？
17 品牌可以让消费者对质量比较放心
18 谁能监督代理人？
微观经济学原理总结
宏观经济学篇
19 人均GDP是一个有用的比较工具
20 为什么人们重视经济增长？
21 经济衰退，薪资很少会大幅下降
22 通胀率走高会使市场运作不顺畅
23 贸易顺差的真正意思是借钱给国外
24 短期看需求，长期看供给
25 菲利普斯曲线是一种短期现象
26 政府的钱是怎么花的？
27 权衡性财政政策，知易行难

28 美国累积负债的长期前景很糟糕
29 金钱对我们没有任何用处，除非把它花掉
30 中央银行既有权力，也有责任
31 你可以牵马到河边，但不能强迫它喝水
32 不用扩大贸易就很富裕的国家根本找不到
33 全球化的整体方向将提高全世界的生活水平
34 汇率剧烈波动会对经济造成很大干扰
35 美元大幅贬值对美国并没有显著的负面影响
36 未来的经济不再是零和游戏
宏观经济学原理总结

序言

在豪宅里对上流社会人士赞扬经济学家多有智慧，就像在街头宣扬政治人物有多忠诚可信——简直是天方夜谭。虽然有种种偏见，但我仍然强烈认为经济学有助于我们了解这个世界。我太太说经济学是我信仰的宗教，而我就是传道人，因此才会对其如此坚信不疑。

在研讨会上或各种社交场合，我多次被人要求推荐一本能把经济学讲清楚的书。他们并不想看赞美自由市场的书，或关于政府干预市场之必要的学术论文；他们对政治与政策自有看法，但也有自知之明：承认自己的某些观点或多或少是建立在不可靠或不存在的经济学认知上的。

我能够理解这种状况，市场上有太多关于经济学的书，各种稀奇古怪的书都有，但我很难找出一本轻松易读的非教科书，可以让人们完整了解经济学的重要原理。我希望你正在阅读的本书可以传授微观经济学和宏观经济学中有用的知识。本书虽然不足以让你从事经济预测的工作，但绝对能让你更有自信且更有说服力地与人聊起经济话题。

我知道你在想什么，你怀疑我在企图推销某种经济政策。如果是这样，那我的政治立场倾向哪一方呢？这种怀疑论是可以理解的，但真相是：如果你怀疑本书的内容会偏向自由派或保守派的经济政策，或是任何政党，那么我可以简短地回答你——不会。专业的经济学家，无论他们的政治立场是什么，都会使用我将在本书中讨论的工具和概念。经济学不是一套答案，而是追寻答案的架构。

举例来说，我们可以把经济学的研究分成两大类：微观经济学和宏观经济学。微观经济学是从个人、企业的观点展开研究，宏观经济学则是探讨经济的整体观点。有一个古老但贴切的比喻：宏观经济学就像在看森林，而微观经济学则像看个别的树木。学好经济学的诀窍，就是对森林和树木两者能有一个整体的理解。

本书前18章主要让读者对微观经济学有所认识。我会先讨论商品市场、劳动力市场、资本市场如何运作，然后扩大范围，讨论不受约束的市场可能会遇到的问题，例如垄断与缺乏竞争，污染与环境危害，新技术、创新和大型公共基础建设的缺乏，贫穷和收入不均持续或扩大，以

及保险市场运作失衡。上述议题都提供了政府介入的潜在理由，但为了避免过于偏激，微观经济学篇的最后一章会提醒读者，在应对这些议题时，民主政府也可能会失败。

本书后半部分会探讨宏观经济学的议题，包括经济增长、失业、通货膨胀、国际贸易、货币政策与财政政策。

无论你对市场和政府各自扮演的角色有什么样的看法，我都希望本书能够挑战你的看法。我也希望本书能提供一种语言和一个架构，让你能更清晰地表达自己的信念，在这个时代的经济论战中成为一个更聪明、更成熟的参与者。

微观经济学篇

01　人们卖弄的经济学原理只有50%是正确的

经济学家如何思考：对公共政策做出建议的经济学，大多只用到大学入门课程的程度。

经济学家通常不是会令人愉快的伙伴。优秀的斯坦福大学医疗经济学[1]家维克托·富克斯（Victor Fuchs）总爱说：“有些人在自己睡着时说话，经济学家却在别人睡着时说话。”

连经济学大师都有自知之明了，我们为什么还要研究经济学？经济议题是我们生活中很多重要事情的核心，不只包括工作与收入，也包括健康、教育、退休生活及国家未来在全球经济中的地位。如果你在日常沟通中涉及经济议题（随时都在你周遭发生），常需要具备“言之有物”的能力。也许你早已知道这可不容易：当你正客气地聊到最低工资、预算赤字或全民保健时，有人轻率地插话：“可是经济学原理说的是……”而且像跳针似的重复。根据我的经验，人们卖弄的经济学原理只有50%是正确的，但如果你不懂任何经济学常识或知识，就无法反驳，只能点头或耸肩。诚如英国女经济学家琼·罗宾逊（Joan Robinson）曾说的，研究经济学的理由就是“为了避免被经济学家欺骗”。

那么，需要懂多少经济学，你才敢参与社交或专业谈话？说出来包你吓一跳：赫伯特·斯汀（Herbert Stein）以美国政府经济学家的身份担任多种职务近50年，他曾说：“对公共政策做出建议的经济学，大多只用到大学入门课程的程度。”在这愤世嫉俗的时代，也许这种说法并不令人惊讶，但重点是，你不必具备哈佛或斯坦福大学经济学终身教授的资格，就可以在大部分的日常经济讨论中坚持看法，你只需要搞懂经济学家的思考模式就够了。

我们先从经济学的三个基础问题开始：

·社会应该生产什么？

·应该如何生产？

·谁来消费所生产的东西？

这三个问题是每种经济制度乃至每个社会的基础，无论是资本主义、社会主义还是共产主义社会，或是低收入、中等收入或高收入社会。寻找问题的可能答案时，沿着一条光谱来思考是有帮助的。光谱的一端是政府完全管制：政府机关决定生产什么、如何生产以及谁来消费。在光谱的另一端，你可以想象有一个社会，由个人决定这三个问题的所有答案。当然，在真实世界里，只有极少数的社会处于这两个极端。

让我们沿着这条光谱移动，这意味着什么？先不考虑无政府状态这种事，我们从另一端开始，政府在这里只提供市场经济的基础：追诉盗窃、履行合约、提供最低限度的公共基础建设（例如国防），这常被称为“守夜人国家”（night watchman state）。沿着光谱再往前，你可以想象一个社会稍微放宽政府的职责范围，将道路和教育等公共服务纳入。再接下来，有可能是所谓的社会保障网：国家养老金制度（比如社会救济）与医疗保险制度。若是治理范围更广的政府，可能会支持某些产业（如钢铁、农业），甚至拥有其部分股权；政府可能会控制食物或基本消费品（如住宅）的分配。在另一个极端，你可以想象有一个政府分配全部工作、全部住房及全部食物；政府决定了每个人该做什么以及每样东西的价格。

经济学不是水晶球

政府管制与个人自由之间的大辩论，长久以来是把光谱另一端的人当成傻瓜或怪物。但现代经济学承认每个市场各有优点，也承认在某些情况下市场运作会失灵，政府也许有能力福国利民。现代经济学也承认会有政府干预却仍然运作不畅的情况，换手让市场来试试可能成效会更好。为了像经济学家般思考，你必须务实，并跳出市场与政府之间的意识形态之争。有必要深入了解市场实际上是如何运作的，且在市场运作不佳的情况下改弦更张。

搞懂经济学的概念，有助于去除对经济学的一些误解。举例来说，经济学并不是预测未来的水晶球。常有人抱怨：经济学家无法指出经济衰退将何时开始或结束，或股市将何时上涨或下跌。的确，经济学家不

是算命师，无法预测可能会影响经济体的消费或生产的每项因素。

经济学也与政治立场无关。很多人问我（通常是用客气而暗讽的方式）是不是共和党、民主党、自由党或绿党，但经济学入门课程与政治立场是不相干的。经济学和支持企业或劳工无关，也与民主党员或共和党员无关，经济学是一个思考问题的架构。

在进入经济学家的思考模式之前，让我们先来瞧瞧一些说法，大多数经济学家视其为理所当然，但多数非经济学家没想过这些事。

应该严肃看待“权衡取舍”（trade-offs）。思考下面这个问题：假如政府需要增加额外收入，应该向个人还是向企业征税？在公共论述里，这个问题容易被简化成：“你关心哪一方，企业还是人民？”经济学家看到的格局更大：若要向企业增税，企业要如何筹资？企业可以提高卖给消费者的产品价格，可以大砍高级主管的奖金，可以削减股东股利，而这些方法都意味着其实某些人口袋里的钱将变少。我要说的不是应否向企业增税，而是关于企业课税的任何敏感话题，都应该聚焦于实际上哪些人最后要来支付这笔税款。同样，当媒体报道经济议题时，大多用一个人来开始说故事。也许是乔最近被一家经营不善的公司解雇了，或是苏珊的社会补助金被削减了。这种手法称为“在新闻里放一张脸”，它是一种有效的新闻写作方式。但是，当我听乔或苏珊的故事时，我好奇的是有哪些人没有出现在新闻故事里，却以不同方式受到同一议题的影响。如同经济学家所说，“趣闻逸事”并不是“数据”。很多经济取舍都有一个特色：它能帮助某些人，却同时伤害了其他人。经济学家关心的是统计受到伤害或帮助的所有人，而不只是新闻报道里的几张脸孔。

自利（self-interest）是组成社会的有效方式。如果你问一些人：“假如这个社会上每个人的行为都十分自私，会发生什么事？”他们大多回答会造成混乱。但很多日常市场交易都仰赖自利，例如货比三家以觅寻最佳价钱、卖房前等待一个好价格等等。经济学始祖亚当·斯密[2]（Adam Smith）曾说：“每个人……通常既不打算促进公共利益，也不知道他促进了多少公共利益……他只盘算自己的安全……只盘算自己的获利。而他在这么做的时候，如同很多其他情况，被一只看不见的手引导，去促成一个与他本意无关的目的。虽然与他本意无关，但也不会因此使社会更糟。借由追求自身的利益，他频繁地促进了社会利益，比他认真设想促进社会利益还有效。”

看清那只看不见的手

“看不见的手”（invisible hand）的概念，就是你在追求自己的利益时，可能也会给别人带来好处。举例来说，借由生产一个更好的商品，你同时改善了使用者的生活。亚当·斯密明白“看不见的手”并非经济体或社会中所有困难的灵丹妙药，但经济学家认为自利是一股强大的力量，当它被适当引导时，就可为社会带来各种好处。

举例来说，若要使人们节约能源，你会怎么做？你可能会举办一场大型公关活动，在电视或校园里宣传。但经济学家很可能会说：“想要人们少用汽油？那就课税吧，这样人们就会减少用量。想要厂商开发更省油的汽车？那就补贴这种技术，这样厂商就会研发，让它成真。想要人们在家使用更多的太阳能？那就租税抵减，这样人们就会投入额外的钱去安装设备。”如果有某个东西你想要少一点，就用租税抑制它；想要多一点，就用补贴鼓励它。基于各种理由，有些个案的抉择可能是聪明或不智的公共政策（本书稍后会详细讨论），但至少它们采用了诱导法，而非忽视问题。

所有成本都是机会成本（opportunity cost）。当你做一个选择时，你没有选择的东西就是经济学家所谓的“机会成本”。例如，你若想雇人打扫你的房子，假设每次打扫要花150美元，每个月打扫两次，你可以说打扫房子一年要花3600美元，或打扫房子所花的钱相当于在海边度假一周。真正的成本不是你已经花的钱，而是你放弃的东西。用机会成本来思考，将包含没有用钱来衡量的成本。若你是全职大学生，放弃了可以用来做其他事的时间（包括工作赚钱），这个机会成本就是你上大学的成本之一。

价格是由市场决定的，而非生产者。你可能听到过某人说“房东涨了我的租金”，或“石油公司调高了燃料价格”，或“银行调高了我的贷款利率”，但是当汽油价格下跌时，你不会听到任何人说：“噢，这些石油公司真慷慨、真好，让我们这些上班族喘了口气。”利率调低时，人们并不会说：“这些银行真慷慨、真贴心，少向我收利息。”对经济学家来说，这些褒贬都是基于错误的假设的。经济学家从不怀疑房东、石油公司、银行都是贪婪的，而且试图尽其所能赚取最多的钱，他们无时无刻不贪婪。他们提高房租、燃料价格与利率，不是因为想这么做（他们一直都这么做），而是因为市场的供需情况在某种程度上改变了，才促使

他们做了这个决定。

没有哪个人可以得到想要的每样东西，也没有哪个社会可以得到想要的每样东西，因此，取舍是不可避免的。在人们有各种技能与欲望的现代经济社会中，问题在于如何协调决定生产什么、如何生产以及为谁生产。

02 做自己最适合做的事，就有更好的生产力

分工：经济学的一部分，即是了解并分析市场经济每天所协调完成的丰功伟绩。

我们现今的世界，即使是看起来简单的消费品，也经常通过一个涉及全球的复杂过程来生产，让我们以铅笔为例。1958年，经济学教育家伦纳德·里德[3]（Leonard Read）写了一篇文章，叫作《我，铅笔》（I, Pencil），描述铅笔绝妙的生产过程。木材来自北加利福尼亚州，在那里砍伐、运送和加工。铅是斯里兰卡生产的石墨与密西西比州开采的黏土之混合物，两者的结合过程又是在另一个地点完成的。铅笔外观的黄色涂料是用蓖麻子做成的，需要三个步骤（种植、运送、制成涂料）。支撑橡皮擦的黄铜套管是用锌、铜和镍合成的，它们也必须被开采、运送与提炼。橡皮擦是印度尼西亚的蔬菜油、意大利的浮石与各种黏性化学制品的混合物。想象一下，光是做橡皮擦就需要多少步骤？在这篇文章中，里德宣称世界上没有人可以独自从头包办制作铅笔，而他很可能是对的。

铅笔是可能被随意抛弃的小物件，如果掉了一支在地上，你很可能会不假思索地让它滚到旁边。但是，制作一支铅笔所花费的功夫，仔细想想是令人惊叹的。更令人惊讶的是，社会上的每样东西，几乎都是这种近乎神奇的经济协调的成果。

分工为生产商品的厂商与国家经济创造了显著的经济利益。它是如何办到的？

分工使工人能聚焦于他们最适合做的事，又使企业能充分利用当地资源。如果你经营冰激凌生意，设计标签与照顾乳牛的人很可能不是同一个。同理，你可以在威斯康星州饲养乳牛，但你需要较温暖的气候来

种植甘蔗。从不同地区取得合适的工人和合适的资源，就有更好的生产力。

随着不断练习，技术工人通常会变得更有生产力。在汽车制造业，组装线上的工人通常最能想出执行任务的新方法。当需要服务时，无论是找医生还是美发师，我们都想找有经验且专业的人。有些组织也朝专业化发展，聚焦于一个或数个所谓“核心能力”的企业，会比试图做所有事的企业做得更好。

分工使企业得以利用规模经济（economics of scale）。“规模经济”是个专有名词，用来说明大厂相对于小厂可以用较低的平均成本来生产。一年生产10,000辆汽车的工厂，可以利用专业化与生产线的优势；而一年只生产100辆汽车的小厂，每辆车的生产成本会高很多。规模经济的概念，有助于这个世界合理化地运作。如果没有规模经济，每个小城镇都将会有很小的工厂，生产非常少量的汽车、冰箱、衣服和其他产品。但是，在一个善用规模经济的世界，一个地区会大量生产一种东西，然后和生产别种东西的其他地区进行贸易。分工不只在一家厂商内部发生，也在一个社会甚至国与国之间发生。举例来说，汽车制造业并非在美国各地均匀分布，而是大部分群聚在从密歇根州到亚拉巴马州这条由北到南的纵贯线上。

高收入社会通常比低收入社会有较大规模的分工，富国的老百姓不需要知道电子学、纺织或制乳方面的任何事情，不需要知识或技能来生产消费者需要的每样东西，因为专业化与贸易提供了获得智能手机与切达干酪的管道。相反，你可以购买那些内含各种不同知识的商品，然后借由你自己高度专业的工作来支付这些消费。市场经济就是协调这种精密分工的社会机制。

就如经济学家罗伯特·海尔布罗纳（Robert Heilbroner）所说：“绝大多数美国人不曾种植农作物、捕捉猎物、饲养牲畜、把谷物磨成面粉，甚至把面粉制成面包。面对穿衣或建造自己住家的挑战，他们完全缺乏训练且毫无准备。即使只是修理身边的机器，也得打电话给小区的其他人，请人来修理汽车或水电。很矛盾的是，也许一个国家越富有，人们在独自、无助时的生存能力就越差。”

分工能增加企业、国家以及全球经济的产量。就跟工人或企业一

样，国家也可以发展专业化的技能与专长。最近的全球贸易有一个重要趋势，有人称之为“价值链分解”（breaking up the value chain），意即更广泛分散地生产零件。所谓“美国车”或“日本车”，在过去曾是有意义的区别，因为当时一辆汽车上的所有零件，几乎都是在美国或日本制造的。时至今日，汽车座套可能是在某个国家做的，弹簧在另一个国家生产，而零件又是在第三个地方制造。这些零件如此频繁地跨国往返移动，以至于这辆车到底是在哪里制造的，可能并没有明确答案。关于国际贸易的利害得失当然是复杂的议题，稍后会深入探讨。但整体而言，每个国家专精于特定产品乃至于特定服务，这样的分工对所有参与者都更有利。

仓库管理经济学

有个比喻可帮助你了解高度分工的社会。想象一下，整个社会生产的所有商品，可以收纳在一个仓库里。当你生产出某个东西，就把它带到前门入库；当你想买某个东西，就绕到后门取货。分工意味着我们都在生产不同的东西，并把它们送进这个大仓库。结果出现了一个现象：进入仓库的东西跟离开仓库的东西必须是一样的。生产或储存一个没人要用或没有特别功能的商品，是没有意义的；还有一个要避免发生的情况是，很多人在仓库后门等待某个买不到的商品。

那么，该如何调节进出仓库的东西呢？很不幸，靠人们的自我管理和自我约束不是一个务实的解决方案。想一想学生宿舍里的冰箱：宿舍里有个共享冰箱，你会把东西放进去，并希望每个人都会把他用过的东西偿还回来，也希望自己在想喝咖啡时总有牛奶可加，但结果每个打开冰箱的人都发现，里面总是塞满酸掉的牛奶和腐坏的比萨。可见，这个方法在学生宿舍是行不通的。在一般社会，一样行不通。

社会需要一个制度，制定出人们送进仓库及从中取出的商品的价值，以及可以连接双方的某种方式。如果某人把一个没人要的产品送进仓库，那么它就不会有任何价值；如果某人把东西送进仓库，而仓库里已有很多类似的东西，但只有少数人需要它，那么它的价值就很低。相反，把某个东西送进仓库，若是很多人渴望拥有且几乎买不到它，那么这个产品就有较高的价值。

在市场经济里，送进仓库及从中取出的商品的价值，是由供给与需

求决定的。在市场经济里，商品的价值就是它的价格——付一个价钱买商品，这种方式为人们提供了一种动机，使他们需谨慎选择从仓库里取出的东西，且不能取出超过需要的数量。市场经济里的劳动价值，则表现在支付的工资或薪水上，这又提供了动机，使人们愿意提供对别人有价值的商品或服务。价格机制与供需的力量（这是下一章的重点）是市场经济如何协调人们的分工，并且使进出市场经济这个大仓库的商品互相配合的方法。当然，用仓库做比喻有其局限性，它没有涉及公平、贫穷、污染、租税或法规的议题。我将在后面的章节讨论这些议题。

理论上，仓库要放进和取出什么东西，可以由市场上人们的互动来决定，或是由政府乃至双方的某种组合来决定。但无论如何，每个社会都必须回答经济学的这三个基本问题：生产什么？如何生产？谁来消费？

一个分散化的市场经济，通过分工而运作得如此美妙，提供广泛、实用的产品与服务，这使得生活在高收入国家的人民视其为理所当然。我们有时听闻，在某些没有市场经济的地区，当地政府限量供应大部分商品，店里能够买到的商品的种类和价格都很糟。如果那些人有一天站在富有国家的现代化超市里或大卖场的货架通道上时，他们一定会目瞪口呆。

经济学的一部分，即是了解并分析——同时也赞叹——市场经济每天所协调完成的丰功伟绩。

03　市场均衡点并不表示人们对结果感到满意

供给与需求：知道每样东西的价格，却不知其价值，这就是经济学家。

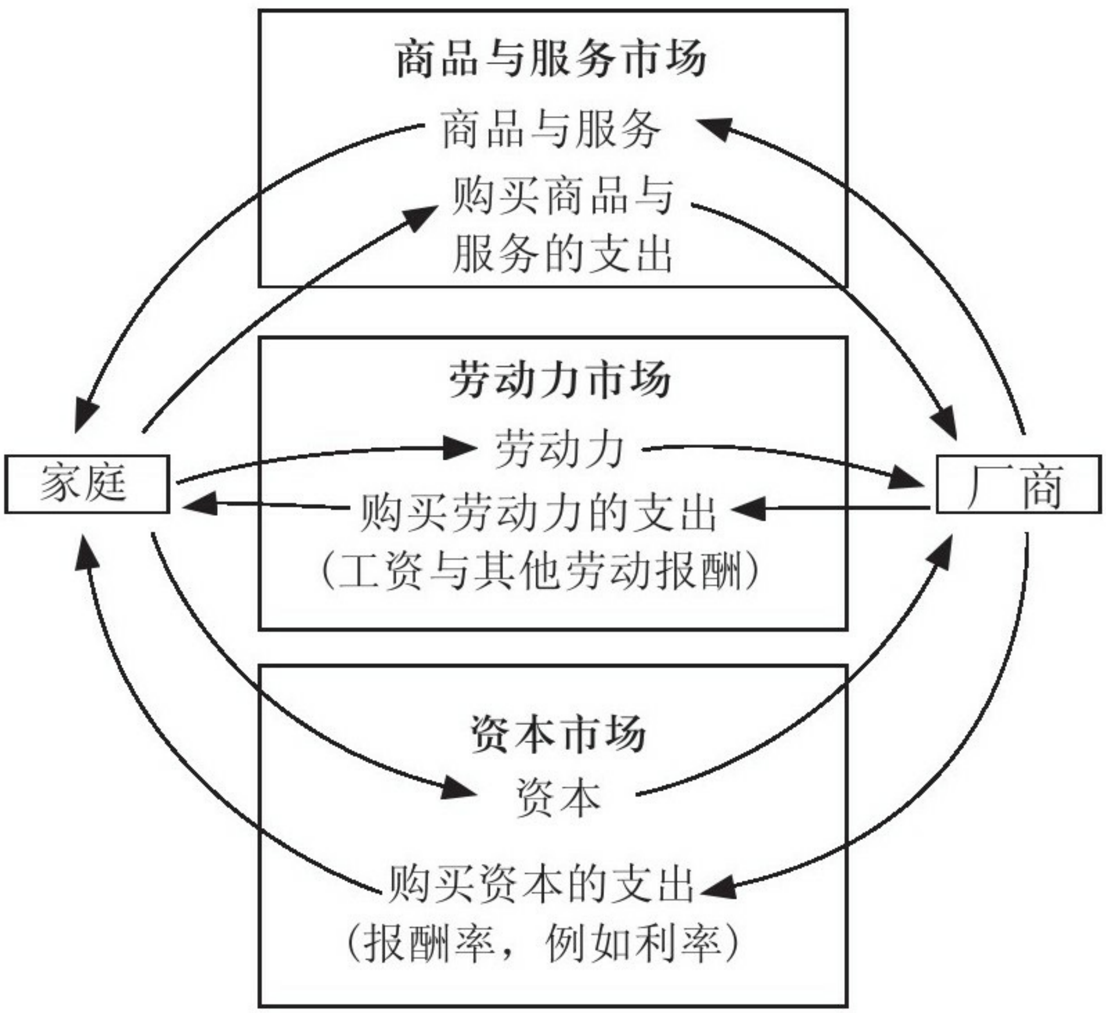
你应该开始了解一下经济学家是如何看这个世界的：分工导致商品与服务的交换，社会必须以某种方式协调所有的生产与消费。全球所有高收入社会，比如美国、加拿大、日本和西欧国家，主要是通过市场安排来调节它们的经济，且或多或少受到政府的影响。让我们更深入地观察各个市场在整体经济里是如何协调合作的。

我们将从一张循环流向图开始，根据家庭和厂商这两个群体之间所

经过的三个市场——商品、劳动力与资本——中的商品、劳务与付款流程，来描绘整体经济。

商品市场包含家庭购买的所有商品：食物、衣服、家具、理发服务、计算机、电话服务等等。在商品市场中，产品从生产厂商流向家庭；家庭对这些产品的付款则是流回厂商。用经济学家的术语来说，厂商是产品的供给者，而家庭是产品的需求者。

在劳动力市场中，劳动力从家庭（也就是工作者）流向雇用这些人的厂商。举例来说，塔吉特百货公司（Target Corporation）约有35万名员工，公司以工资与员工福利的形式付费，流向工人及其家庭。在这个市场里，供需的角色与商品市场颠倒：厂商需要劳工，而家庭供给劳工。



在资本市场里，家庭将金钱作为投资，而成为资本，无论是直接购买股票还是间接把钱存在银行，这些钱又会投资或借给厂商；家庭则收到厂商支付的股利与利息。因此，家庭是资本的供应者，而厂商是需求者（应该注意的是，厂商也可能供应资金，但它们是代表业主或股东投资，也就是说，家庭仍是资本的供给者）。

交换价值与使用价值

循环流向图显示这三个循环如何通过家庭与厂商运行，以及这三个市场如何成为一个更大的、整合的宏观经济的一部分。稍后我们将研究政府和其他国家如何用这三个市场循环互动，但目前我们先来看家庭与厂商双方，以及它们彼此牵动的三个市场。

三个市场中的第一个是商品市场，其价格从何而来？很多非经济学家在谈到价格时，说价格“太高”或“太低”，其实是把目前的世界和他们心目中的理想世界相比，所以你会听到“护士薪资太低”或“汽油价格太高”这样的话。对经济学家来说，这就像说今天的天气太冷或太热。它只告诉你这个人的某种偏好，但没有说明事情为什么会这样。

对非经济学家来说，价格是关于个人价值取向的价值承载（value-laden）。经济学家试图避免这类价值判断，我们称之为“钻石与水的矛盾”（diamond-water paradox）。这个说法出自经济学家始祖亚当·斯密，他在《国富论》里区别了“交换价值”（value in exchange）与“使用价值”（value in use）。钻石有很高的交换价值，如果你有一颗钻石要交易，那么你可以换到很多钱；但钻石没有很高的使用价值，既不能吃，也不能修剪你的篱笆，当作镇纸也很难用，基本上就是无聊的奢侈品。相反，水是生活基本必需品之一，更不用说水的非基本用途，例如蒸汽动力。水有很高的使用价值，但非常便宜。在大部分地方，它免费供应。在正常情况下，它的交换价值相对较低。

显然，交换价值与使用价值不一致。当我们决定一个东西的价格时，谈的是哪一种价值呢？当经济学家谈到价格时，指的就是交换价值。一个商品的交换价值与其稀有性有关——商品值多少钱，和多少人想要拥有它有关。钻石价格高，是因为相对于钻石的数量，很多人想拥有它，因而得付出高价。水的价格低，是因为相对于可取得的水的数

量，人们不愿为它付太多钱。你可以说某人快渴死了，愿意拿钻石换水，但这不是常态。

剧作家奥斯卡·王尔德[4]（Oscar Wilde）曾把愤世嫉俗的人定义成“一个知道每样东西的价格，却不知道其价值的人”。这句话用来形容经济学家也很贴切——注重每样东西的价格，却不在乎其内在的使用价值。为了像经济学家般思考价格，关于商品的使用价值，你必须排除心中的预设立场。一旦习惯以后，你就能从容地区别价格和价值。你不必思考价格是否“正确”，或它是否准确反映了你的个人价值观。价格是视世界上的供需互动，即人们愿意且能够取得的状况而定的。

我在前面用到“供给”与“需求”这两个专有名词时，其实不是很严谨，但它们实际上有相当特定的意义。当经济学家谈到商品的需求时，指的是商品价格与需求量之间的关系。通常来说，当商品价格上涨时，需求量便有下滑的倾向。

替代效应与收入效应

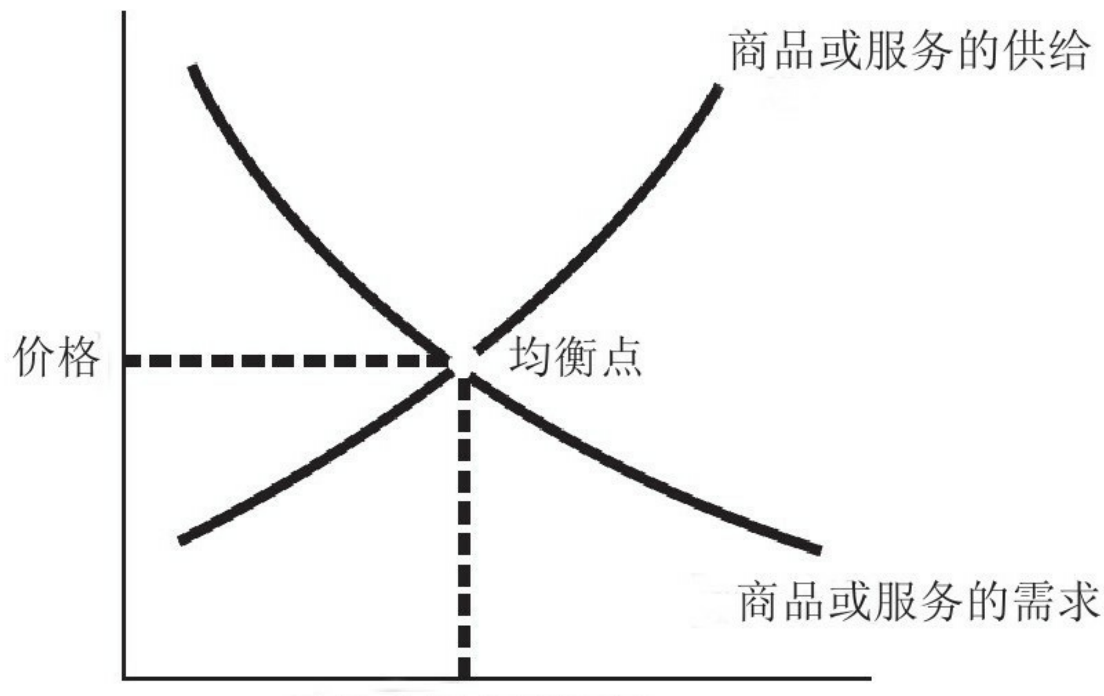
这个概念可以很简单地用一张图来呈现。商品数量为横轴，价格为纵轴。代表需求的曲线是向下倾斜的，表示价格越低，需求量越多。

直觉上，这个模型是有意义的，但实际原因是什么？经济学家提出了两个具体理由。其一是“替代效应”（substitution effect），当商品价格越来越高时，人们可能会拿其他商品取而代之。例如，当橙汁价格上涨时，人们会用其他饮料或维生素C来取代；汽油价格上涨时，人们就会少开车，或可能共乘一部车，或买一部更省油的车。

另一个理由是“收入效应”（income effect）。当商品价格上涨时，你的收入的购买力降低，因此你不能像过去一样每样东西都买，你会买较少的东西或是同样的东西少买一点。举例来说，如果你每天早上在上班途中喜欢买一杯特调咖啡，当你最爱的这种饮料涨到一杯100美元时，你可能就无法每天都买，因为你的收入对咖啡的购买力降低了。即使价格只上涨一点，也会迫使你少买或以其他产品取代。

重要的是，当经济学家用到“需求”与“需求量”这两个专有名词时，别将这两个名词搞混了。“需求量”是指在某一特定价格下，人们想得到该商品的特定数量。例如：2009年，大约有1.2亿袋咖啡是以每磅1.15美

元的价格售出的。“需求”则是价格与需求量之间的关系，指的是在任何可能的价格或每种价格下，人们想要该商品的数量是多少。例如：当咖啡价格上涨时，咖啡的需求数量将减少。从这张图来看，需求量是一个点，而需求是一条曲线。



商品或服务的数量

这里出现一个吊诡的问题：是什么因素造成了需求波动？答案不是价格，价格会影响的是需求量，但不会使需求关系本身发生变动。当经济学家谈到“需求”变动时，并不是在说一个点向上或向下移动，而是指在同样的总量下，整条需求曲线向上或向下移动。我们谈的是在纵轴的每种特定价格下，所对应的需求量变大或变小。什么因素可以造成这样的变动？

·假如社会整体的收入上升，会怎样？如果每个人都更有钱，那么市场上的大部分商品在每种价格下的需求量都会更多。

·假如社会人口激增，会怎样？如果有更多的人需要该商品，则在每种价格下的需求量都会变多。

·口味与潮流有什么影响？某些商品畅销与否，是由社会决定的，例如人们消费更多鸡肉、鱼肉，就会少吃牛肉。在这个例子中，在任一特定价格下，鸡肉和鱼肉的需求量上升，牛肉的需求量下降。也就是说，鸡肉和鱼肉的需求上升，牛肉的需求下降。

·替代品的价格变动又会有什么影响？在先前的情境中，如果大多数人认为鸡肉是牛肉的最佳替代品，那么当鸡肉价格上涨时，人们的反应会是少买鸡肉、多买牛肉。反之，如果鸡肉跌价，人们就会买更多鸡肉，以致牛肉的需求下降。

现在来讨论供给。供给是指商品的供给量与价格之间的关系。当商品价格上涨时，供给量也容易上升，这是因为当价格上涨时，厂商会变得更愿意供给商品。因此，需求曲线向下倾斜，而供给曲线向上倾斜。

也许这里头包含了某些直觉，但经济学家试图详述厂商背后的具体理由：首先，当价格上涨时，厂商就会想生产更多商品，以赚取更多利润；再来，若价格上涨幅度够大，就会有新厂商决定生产并加入这个市场。

美妙的均衡点

就如“需求”与“需求量”经常被搞混一样，人们对“供给”与“供给量”也有类似困惑。供给量是指在某个特定价格下所生产的特定数量，供给是指在每种价格下生产多少数量。供给量是一个点，而供给是一条曲线。

这里又有一个奇怪的问题，这次是从供给的角度提出的：什么因素会影响供给？答案和上次一样，不是价格。价格会使供给量改变，但它不会使整条供给曲线发生移动。供给增加时，整个供给关系必须移动，以便在每种特定价格下，供应更多的数量。反之，供给减少时，在每种特定价格下，必须供应更少的数量。能使得供给如此移动的因素，有哪些例子？

·假如技术改变，会怎样？更便宜的生产方式，可能意味着在每种特定价格下，可以供给更多数量的产品。

·假如生产受到天气影响，会怎样？这个因素对农业尤其重要。较佳的

天气意味着较高的收获量，这表示在每种特定价格下，商品供给量较多；较差的天气意味着较低的收获量，这表示在每种特定价格下，商品供给量较少。

·要素价格（input price，或称投入价格）改变，会有什么影响？要素价格是制造商品所投入的成本。如果厂商使用很多油或很多钢来制造产品，当油或钢的价格上涨时，那么在每种特定价格下，商品供给量将会下降。

现在，我们准备探讨供给与需求如何互动。让我们思考一个基本商品，例如比萨，首先考虑的是低价的情况。在低价时，供给量相对少，因为没有人想生产该商品，但需求量可能是相当高的，因为很多人想以这个低价买很多比萨。当比萨价格上涨一些时，餐厅就会生产更多，供给量会增加；但一旦价格上涨，使得人们较不愿购买，需求量就会下降。当供给量上升且需求量下降时，在某个点上，比萨的需求量会等于供给量，这个点就称为“均衡点”。

均衡点在实务上是什么意思？如果商品的价格高于均衡点，那么该商品的供给量将超出需求量，东西将开始滞销；为了清除库存，卖家必须开始降价，直到人们愿意购买。于是，价格开始朝这个均衡点下跌，使供给量与需求量相等。均衡点这个位置有其特定的经济意义：价格与数量是有效率的，没有造成浪费。就如同一部有效率的机器，没有多余的动作或额外的零件，一个有效率的市场也没有多余的产品或未被满足的需求。

如果商品价格落在均衡点下方，那么需求量将超出供给量。此时，人们往往排队抢购该商品。供给者发现此现象，便会开始提高价格，结果导致需求量下降，供给量开始上升，直到这两种数量再次相等，且价格达到均衡点。

均衡点是市场经济的倾向，但这不是说市场总是处于均衡状态。市场达到均衡状态需要多长时间？市场通常多靠近均衡点？市场价格何时或是否会冲过均衡点而需要拉回？这些都是存在已久的争论。在21世纪最初10年中期，市场钟摆开始摆到另一端之前，美国房价明显转向，有好几年时间都在均衡点上方。但长期来看，市场通常会走向均衡。

需求或供给的任何改变（记住，是整条曲线的改变），都将使均衡

点发生位移。以牛肉市场为例，如果消费者的收入上升，那么牛肉的需求也会上升，结果就变成市场上新的均衡点会落在较高的价格和销售量上。现在想象相反的情况，假如牛暴发疫情，导致牛肉供给下降，结果均衡点就会落在较低的销售量与较高的价格上。很多经济学入门课程都会探讨上述需求与供给发生位移的结果。

商品与案例或许不同，但基本模式是一样的：考虑需求，考虑供给；从均衡点出发，思考需求或供给位移时会发生什么，思考新的均衡点会出现什么样的新价格与数量。供给与需求是一个架构，用来讨论市场如何决定价格和数量，以及这些市场价格与数量为什么会改变。了解了这一点，你就有经济学的基础了。

在现实世界里，均衡点意味着只有这个需求量与供给量是平衡的，但并不表示人们对这个结果感到满意。买家总是会说：“我觉得我买贵了。”而卖家总会说：“居然卖得这么便宜。”有时，买家或卖家会向政府游说，改变某个商品的价格，即使该商品的市场处于或靠近均衡点。在下一章，我们将谈到这么做会产生的后果。

对于供需模型，常听到这样的抱怨：“人们才不会这么思考！”在某种程度上，这是真的，大部分人不会使用这些专有名词，或是在脑海里画曲线图。但只要买家以最低的可能价格寻找他们偏好的东西，把他们的欲望、财务状况以及可能的替代品纳入考虑范围，然后只要厂商调整生产以响应价格的变化，供需模型就会很合理地运作。

在深度的哲学意义上，供给与需求的真相也许不总是可爱的、在道德上吸引人的或令人向往的，但它是一个有用的工具、一种有力且准确的方式，以帮助我们描述和理解价格为什么处在那个水平，以及价格可能上升或下降的理由。供需模型可以用来描述世界各地、历史上各个不同时代以及从铅笔到比萨的各式各样商品的市场。

04　在任何情况下都必须有所取舍

价格下限与价格上限：价格管制的问题在于是否能达成目标，或适得其反？

如果你曾想在纽约或旧金山租房子，就会知道价格高得吓人。房地

产的需求是如此强劲，哪怕再不起眼的房子也可以开出高价。当市场决定的价格对很多人来说似乎高得不合理时，会发生什么事？换个角度看，曾有几年气候非常好，农作物大丰收，以致卖价很低。当市场决定的价格对很多人来说似乎异常低时，会发生什么事？供给与需求是不可避免的力量，但不是供给与需求的所有结果都是人们想要的。即使是最狂热的自由市场经济学家，也不同意我们对供需的结果没有任何作为。毫无疑问，政府有可能干预并影响特定市场的商品价格。价格管制的问题在于所使用的方法是否能达成目标，或可能适得其反？

对市场价格与数量不满意是不可能避免的。供给者总是会说，如果钱多一点，他们可以创造新工作、建立新工厂、雇用更多人。需求者总抱怨，以他们的收入，不易维持生活水平。双方都要诉诸公平。企业会说自己想要一个“公平”的价格，其实想要的是更高的价格。人们说房租、电力或汽油的价格“不公平”，是认为价格应该更低。如果有一个团体在政治上足够强大，甚至可以促使政府改变法律以保障其优势。

价格上限造成供不应求

当政治人物被说服制定法律，将产品价格维持在低位时，他们就创造了价格上限（price ceiling）：产品价格的最大值。美国的房租管制法（Rent-control Laws）是价格上限的一个例子，房租管制的政治理论在于栖身之处是一种需要（need）而非想要（want），而没有管制的住房均衡点会太高，让很多民众无法负担。

但价格上限并无法阻止供给与需求的运作力量，事实上，这股力量使我们得以预测设定价格上限的结果。如果你设定的价格上限低于原本的均衡价，那么想购买的消费者的反应就会很热烈，但该商品的供给者则不然。需求量上升，供给量下降，结果就是供不应求。

再以租房为例。美国的房租管制在很多时期和很多地方都导致住房短缺，包括第二次世界大战以来，美国200多个采用房租管制法的城市。其中一个结果是，在房租管制法严格执行的城市，租房者可能无法以法定价格找到公寓，有太多想租房者在找寻供给非常少的公寓。当房东无法以提高租金来应付上涨的成本时，可能会吝于修缮房屋，因为他们知道需求很大，潜在客户群不会太挑剔，导致出租房屋的质量降低。或者房东可能会变更出租公寓为各户有独立产权的套房，转租为卖，完

全退出租房市场。接着，新建的出租公寓可能会减少，房东也可能以各种费用的名义，向房客索取额外金钱，并想方设法扣住其刚搬进去时支付的“押金”。价格上限还造就了灰色地带，用便宜价格就得到商品的人，会把商品转售给愿意支付更多钱的人。在这种情况下，二房东可以把有房租管制的公寓，以较不受控制的价格分租出去。最后，消费者虽然住进了有价格管制的公寓，但也妨碍了其他人（其中某些人可能更需要低价公寓）找到可出租的公寓。

政府可以抑制价格，但是在一个自由社会中，无法迫使卖家进行大量生产，而且各种规避价格上限的方式也不易管理。

价格下限导致供过于求

再来考虑相反的情况。当供给商品的这些人有政治影响力时，有时可以使政府设定一个最低价格或价格下限（price floor）。例如在美国种植某种作物的农夫，法律对该农作物提供了最低保证价格（guaranteed minimum price）。主张设定农业价格下限的理由是，国家需要稳定且扩大食物供给来源，为此需确保农夫继续耕作。但均衡价格有时实在“太低”，所以需要法律来保障农夫享有“公平价格”（注意引号中的价值判断字眼）。无论政治意图为何，供给与需求的力量是不可避免的，设定价格下限会产生后续影响。

如果你设定的价格在均衡点上方，供给者会很乐见，供给量就会变多；然而，需求量会因此变少，结果造成供给过剩：供给量超出需求量。政府可能会采取行动，通过配额（限制生产者可销售的数量）避免生产过剩，或通过购买来储存过剩的产品。在美国历史上，生产过剩的农产品有时会被运送到低收入国家，作为食物援助。

最后，设定农产品价格下限所得到的反效果，其影响远比生产过剩更大。因为有价格下限，农田生产的农作物变得更值钱了，农田价格连带上升，地主会受益，但承租农田的农夫必须付出更高的租金，因而抵消了价格下限所得到的好处。农业价格下限也可能助长使用边际土地[5]（marginal land），或施用有毒农药以增加作物产量，因此造成环境污染。将生产过剩的食物运送至他国作为援助，纾解饥荒固然是好事。然而，一旦受援助国当地的农产品无法与免费食物竞争时，食物援助最后也可能伤害受援助国的农业经济。

此外，价格管制会导致无法辨识出到底谁才是需要帮助的人。价格管制改变了每个人所面对的价格，某些需要帮助的人会接受这个价格，但更多不需要帮助的人也受到影响。

假如政府试图帮助每个人，让所有生产者都享有价格下限，所有消费者都享有价格上限，结果会怎样？实际上，这大致就是苏联政府尝试管理经济的方式。20世纪80年代，苏联中央政府约有1/4的预算用于补贴，因为同时要补助生产者和消费者，最后苏联为此付出的代价包括物资短缺、生产过剩、黑市等种种问题，就如同其书记尼基塔·赫鲁晓夫（Nikita Khrushchev）的名言："经济学并不是挺尊重人们期望的一门科目。"

关于这一点，有些人不客气地指责经济学家别有居心："你们说自己对各种经济政策抱持开放态度，实际上听起来就是你们制定了一项政策，这项政策就是不干预。而反复出现的价格下限、价格上限与均衡点，只是宿命论与无作为的借口。"

价格管制会掩盖成本

然而，批评一项政策不表示不接受其他政策。我们先从房租管制的一些替代方案来思考。方案之一是借由提高福利支出或提供住宅优惠券，直接把钱给穷人。这种需求面的帮助，比价格管制更精准。关于供给面，政府可以借由补助低成本住宅的建设或调整地方法规，鼓励兴建更多低成本住宅，两者都会使人们买得起的住宅出现更高的均衡量，而不会造成短缺或过剩。

至于农业补贴呢？想象一下，政策目标是保障中小型营运的农民有像样的生活水平。若不采取价格下限方式，政府还可以通过食物券、学校午餐计划等方式补助消费者食物。像这样刺激需求，能帮助农民卖掉更多产品。关于供给面，对于农地小于某个规模的农民，政府可以提供补助，有针对性地协助这些穷困的人。这两种方式可以避免农产品囤积在国内，或是把过剩产品倾销到其他发展中国家。

讽刺的是，价格下限与上限，在学理上并不是最好的政策工具，却是官方最倾向采取的方案。经济学家自认为在任何情况下都必须有所取舍，而政客常喜欢隐瞒政策的真实成本。价格下限与上限看起来像是零成本的政策，因为政府不需要增加支出或减税。事实上，价格管制会掩

盖成本。

经济学家还信奉要把所有成本纳入考虑范围，不单是预算成本，也要考虑机会成本。举例来说，房租管制使某些房客受益，因为住房成本降低了，但其他人因为找不到房子住而受害，某些建筑商也会因为无法转手获利而蒙受损失。同理，当政府将农作物价格维持在高位时，生产这些作物的农民会受益，但贫穷与中产阶级家庭要用较高的价格，才能买到牛奶或面包等民生必需品。再者，低收入国家的农民可能极端穷困，因为高度补贴国的食物援助迫使他们离开粮食供应市场。在这些情况下，短缺或过剩所造成的浪费，在政府的资产负债表中虽然并没有明确的税收或补贴，但其实是真实的成本。

经济学这门学科并非对穷人有敌意，也不会宣誓绝不干预自由市场。经济学家的政治理念不同，因此会争论某些干预政策是否恰当。但不管政治理念如何，他们的共同点都是：绝对尊重任何政策的各种取舍。

05 增加的生产成本可以转嫁给消费者吗？

弹性：思考需求与供给有无“弹性”这个基本观念，就可对市场做出有凭有据的预测。

抽烟是一个很花钱的习惯。美国香烟税每包约1美元，还有各州香烟税平均每包1.45美元。可这些税的目的是抑制抽烟吗？还是增加政府收入？要回答这个问题，我们必须先思考香烟税如何影响香烟的需求量，也就是经济学家所说的“弹性”（elasticity）。许多公共政策以及价格策略的议题，都依赖于了解弹性这个概念。

举例来说，假如一包烟的价格涨了10%，需求量是下跌50%还是2%？因为需求弹性的定义是需求量变动的百分比除以价格变动的百分比，所以在这两个状况中，需求的价格弹性会是5或0.2（也就是50/10或2/10）。同样，我们可以假设，为了响应价格上涨的10%，市场上香烟的供给量会上升40%或仅5%。供给弹性的定义是供给量变动的百分比除以价格变动的百分比，所以在这里，供给的价格弹性会是4或0.5（也就是40/10或5/10）。

把弹性分成三大类来思考是有帮助的，这个方法适用于需求弹性与供给弹性。

需求无弹性的商品，弹性小于1。在需求无弹性的情况下，需求量变动的百分比会小于价格变动的百分比。例如，价格上涨10%可能会使需求量下跌5%。高度无弹性的商品，往往很难用较便宜的商品来取代。如果你感冒了，可以选择非知名品牌的感冒药，但糖尿病患者不能因胰岛素价格上涨而减少使用。胰岛素的需求是无弹性的。对瘾君子来说，香烟的需求也是无弹性的。

需求有弹性的商品，弹性大于1。根据公式，需求量变动的百分比会大于价格变动的百分比。在这里，价格上涨10%可能会使需求量下跌20%或30%。需求量有高度的伸展性，它可以大幅移动以对应价格的变动。典型的例子是橙汁，如果橙汁价格上涨，人们可以随便用其他饮料与维生素C取代，所以橙汁的需求是有弹性的。对没有真正烟瘾的青少年来说，香烟的需求也可能是有弹性的。

需求单一弹性的商品，弹性等于1。当商品需求量变动的百分比刚好等于价格变动的百分比时，我们说它是单一弹性（unitary elasticity）。这表示如果价格上升10%，需求量也会下降10%。

供给无弹性的商品，弹性小于1。在这里，供给量变动的百分比会小于价格变动的百分比，例如价格上涨10%可能会使供给量增加5%。完全无供给弹性的经典例子是毕加索的画作——无论价格涨多少，供给量都没办法更多。一般而言，厂商很难快速扩大原料供应与增加熟练劳工的任何产业，其所生产的商品往往是无供给弹性的。

供给有弹性的商品，弹性大于1。在这种情况下，供给量变动的百分比会大于价格变动的百分比，所以价格上涨10%可能会使供给量增加20%。也许是因为有剩余产能，厂商很容易快速增加产量。

供给单一弹性的商品，弹性等于1。在这种情况下，供给量变动的百分比会等于价格变动的百分比，所以价格上涨10%会使供给量增加10%。

谁的弹性比较大？

为什么弹性是用价格与数量变动的百分比来计算的？这个方法的主要优点是可以用来比较各种不同的市场，其商品可能是以不同度量衡单位计数，或可能是以不同货币计价。例如，想比较美国和日本汽油的需求弹性，借由百分比，就可以不必考虑汇率变动或英制与公制度量衡单位的复杂换算。我们可以比较汽油、牛肉制品以及美发服务的需求弹性，而不必考虑商品数量的度量衡单位。

知道需求或供给有无弹性或是否为单一弹性后，在实务上可以广泛应用于价格设定，以及市场如何应对需求与供给的位移。以下有些例子：

若需求无弹性，提高价格会带来更多的营收；若需求有弹性，则否。想象有一个乐团在巡演，预计在有15，000个座位的室内体育场演出。为了简化本例，假设该乐团的所有收入仅来自门票销售，且相关成本如旅费、住宿与设备等固定成本，无论观众多少都是相同的，同时假设所有门票都是同样的价格。乐团知道如果提高门票价格，卖出的门票就会变少。现在，乐团必须决定门票价格要高一点还是低一点，才能使营收（也就是门票价格乘以门票销售量）最大化。

假如这是一个普通流行乐团，不是乐迷被“秒杀”的乐团，乐迷对它的需求是有弹性的，只要价格下降某个百分比，就可能导致数量增加更大的百分比，因而提高整体营收，那么就该考虑降价。但是，对预期门票会销售一空的超级乐团来说，需求可能是无弹性的，有些粉丝会不计代价抢购门票。在这种情况下，乐团就可以有效地提高票价，其需求量与销售量顶多只会稍微减少。如果你是个乐迷，你可能已注意到过去10年或15年，最红的乐团就是这么做的。

当然，在现实世界中，这个问题更复杂。除了不同座位区有不同票价，促销、赠品、VIP入场证、T恤衫销售甚至是黄牛票都会使这个问题更复杂。关键是，任何乐团或厂商在设定价格时，都不应该只想着抬高价格，而应考虑其产品的需求弹性，可以用稍高或稍低的价格来试验，看看客户反应如何。

短期而言，需求与供给常常是无弹性的；长期而言，则是有弹性的。看看汽油的例子，若汽油涨价了，你该怎么办？短期而言，你会付钱，因为你的选择有限，你能做的就是把一些出差的行程合并成单趟旅

程、多走一点路，或短距离就骑自行车等。多数情况下，你的需求在短期内是无弹性的。长期而言，如果汽油价格维持高位，你可能会考虑买更省油的车，或在办公室发起拼车，甚至改骑自行车上班；你可能会开始考虑搬到离上班地点近的地方，或是找一份离家近的工作。

在供给方面，商品与服务的供给者发现，花长一点时间比只花短短几个月更容易扩大生产规模。短期来看，供给量对价格可能相当没弹性，但随着时间的拉长，当厂商有机会调整时，供给的确可以变得相当有弹性。弹性解释了为什么一个经济体的价格短期内容易暴涨暴跌，因为需求与供给的弹性都不大，但长期来看，供需的数量都会调整，价格就会变得更稳定（尽管如此，价格并非固定不动）。

当需求无弹性时，增加的生产成本往往可以转嫁给消费者；当需求有弹性时，增加的成本就会由生产者承担。如果能源价格上涨，我们知道所有需要能源来生产的商品（基本上，差不多是每样东西），都将有较高的价格和较低的产量。但大部分结果都是涨价吗？换句话说，生产者可以把成本转嫁吗？或者大部分结果都是产量变少，生产者必须自己承担成本吗？让我们来看一些例子。

咖啡店使用咖啡豆，但无法控制咖啡的全球市场价格。如果咖啡的成本增加，它们可以涨价把成本转嫁给消费者吗？咖啡的需求有没有弹性？想想，顾客可以用较便宜的产品，例如茶，来解瘾吗？或者顾客可以省去咖啡师的成本，自己在家煮咖啡以节省开销吗？很不幸，对咖啡店来说，这两个问题的答案都是“yes”（是的）。因此，这些咖啡的需求是有弹性的，当咖啡价格上涨时，成本只能小幅转嫁给消费者。

弹性概念的延伸

回到本章开头的例子：提高香烟税，会有什么结果？税就像原料成本，是一项投入成本。税是当生产者制造商品时，政府向其索取的一个价格。在某种程度上，抽烟是一个选择，它与多加点奶泡的双份卡布奇诺一样，都不是必需品。但对很多人来说，抽烟会上瘾，而且替代品很少。我们预期这群人对香烟的需求是无弹性的，而证据显示，香烟价格增加10%，只会使消费的香烟数量减少3%。因此，如果向香烟业者增税，该公司可通过提高价格的方式，把大部分的税转嫁给消费者。

政府实施禁毒法，提供了另一个应用案例。禁止毒品的法律，提高

了生产与销售毒品的成本。因此，主张毒品合法化的很多论点，基本上都是从弹性的角度来切入的。有人说严格执法会削减毒品用量，因为需求是有弹性的，所以较高的价格和较严厉的惩罚能抑制吸毒人数。也有人说严格执法只会使毒品商赚更多钱，因为毒瘾使得需求无弹性，严格执法会推升市场价格，但毒品商可以把成本转嫁给消费者。由于毒品市场是违法的，因此，要搜集足够的证据来支持上述任一论点都有难度。弹性的概念，可以延伸适用于很多情况。例如，削减退休给付是否会鼓励年长者继续上班，不退休？根据弹性的概念，这个问题是：退休给付变动达到某个百分比，会使工作时长变动多少百分比？另外，削减所得税会鼓励人们多工作吗？这些都是弹性的问题，关乎数量如何响应价格的变化。

有时美国政府会提议对储蓄提供减税优惠，让人们借由个人退休金账户、401（k）[6]计划或其他方式来增加储蓄金额。这样会鼓励储蓄吗？根据弹性的观点，这个问题是：报酬率增加某个百分比，会使储蓄增加多少个百分比？资本的供给曲线在实证上是有争议的，但至少短期内而言，储蓄对于利率与报酬率是相当无弹性的。讲明白一点，对储蓄提供减税优惠，会使人们把既有的储蓄搬到免税账户，至少在最近几十年，似乎未见整体储蓄水平大幅提高。

许多关于政策或策略的声明，号称对价格变动会有很大反应，也许是某商品的需求量（如香烟税）、某商品的供给量（如替代能源补贴）、工作时长或储蓄金额会发生明显反应。无论是酒精的罪孽税（sin tax）[7]还是购买油电混合动力车的动机，当你不觉得自己有办法翻遍旧经济期刊，搜寻有关弹性的统计值时，试图猜测任何特定政策的结果，都是自讨苦吃。但如果你去思考需求与供给在任何特定情况下有无弹性这个基本概念，那么你将可做出有凭有据的预测。

06　你的薪水最终由你的产出决定

劳动力市场与工资：在每个人才市场，工资的均衡点是由该市场的劳动力供给量相对于劳动力需求量而决定的。

经济行为通常指的是所生产的商品或服务，但也可以说是每个人早上起床上班后所发生的事情。供给与需求，一如它们在商品市场中扮演

的角色，也是了解劳动力市场的关键。在劳动力市场中，我们不谈商品价格，谈的是每个工作者的工资或薪酬。就如同厂商生产的很多商品与服务有各自的市场一样，劳动力市场也有很多不同的市场，比如护士市场、消防员市场、计算机程序设计员市场等。两者有一个主要差异：在商品市场，企业是供给者，家庭和个人是需求者；在劳动力市场，家庭和个人是供给者，企业是需求者。

劳动力需求，是工资或薪酬与雇主所需工作数量之间的关系。高工资容易使企业减少对劳工数量的需求，就如同较高的价格容易使消费者需求减少。凭直觉，也能明白这一点。厂商想赚钱，如果劳动力成本增加，就会想裁员。你现在可能已经想到了，工资增加所减少的劳工需求量，取决于劳动力需求的弹性。

劳动力需求在短期内通常相当无弹性，但是长期来看，当厂商有机会整顿生产时，劳动力需求就会有更大的弹性。例如，厂商可能拥有新设备或新技术，如果有时间与动机去施行，就可以减少员工人数。

因此，回到我们的问题上：是什么因素使劳动力需求移动？答案不是“工资”。工资改变了劳动力需求量而非整条需求曲线。在每种可能支付的工资下，什么因素可以改变劳动力需求？

产出（也就是不同的商品与服务）的需求变动，会改变劳动力需求。如果没有人去听音乐会，而且交响乐团解散，一位受正统训练的音乐家就不容易找到工作。如果一个城市的大部分消费者都开美国车，一个专门修理德国车的技师的生意就会清淡。诸如此类的例子还有很多。

过去数个世纪，工人害怕新技术会减少对他们劳动力的需求且压低他们的工资。历史数据显示，虽然新技术已经使某些产业与工作被淘汰，但也创造了新的产业与工作。此外，运用这些新技术，能使劳工更有生产力，享有更高的工资。

厂商雇用工人的意愿，最终取决于生产力，即劳工生产多少东西。如果工人的生产力与工资有落差，厂商就不会雇用他们。如果工人的生产力高于工资甚多，那么在市场经济里，其他厂商就会用较高的工资挖墙脚。一般而言，工资将随着时间，由劳工生产的商品价值来决定。

现在，让我们来思考劳动力供给。再次重申，供给是一种关系，在

这里是工资与劳动力供给量之间的关系。高工资通常意味着较高的劳动力供给量，因为较高的工资会使工作更有吸引力。工资增加会使劳动力供给量增加多少，同样取决于“弹性”。

对很多全职工作者（每周投入工作40小时）而言，劳动力供给是相当无弹性的。他们的工资增加10%，工作时长的增加却少于10%（很多全职工作者没有能力调整其工作时长，所以不容易估计他们如何看待工资上涨）。然而，对兼职者或是家里第二份薪水来源者而言，劳动力供给是较有弹性的，工资增加10%，通常会导致工作时长的增加超过10%。

是什么因素使劳动力供给曲线移动？劳动力供给曲线的移动，可能是人口增减等缘故——有了更多可以工作的人，在特定工资水平下即可供应更多劳工，反之亦然。人口结构变化也会改变劳动力供给，例如在一个人口老化的社会，离开劳动的人会多于加入的人，即劳动供给力下降。社会趋势也会影响劳动力供给，例如预期什么人应该去工作。20世纪70年代，很多原本是家庭主妇的美国妇女决定走出家庭，工作赚钱，改变了特定工资水平下的劳动力供给。

不同种类的劳动力市场需要不同的技能与特质，因而区分了护士市场、美发师市场、工程师市场等等。在每个人才市场，工资的均衡点是由该市场的劳动力供给量相对于劳动力需求量而决定的。懂得了这个劳动力供需架构，让我们仔细思考几个常见的劳动力市场议题：最低工资（minimum wage）、工会、歧视，以及员工福利。

最低工资是一刀两刃

20世纪30年代以来，当美国首次采用全国性最低工资时，就不断有是否提高最低工资以及提高多少的争论。最低工资是价格下限的一种形式，法律禁止雇主付给劳工的钱低于这个工资。懂得价格下限的原理后，我们预期全国的最低工资会导致劳动力需求减少。也就是说，由于较高的最低工资，会有较少的雇主愿意提供工作给无技能或低技能劳工；同时，会有更多人愿意供给这种劳动力。的确，有些证据显示，在美国，最低工资提高10%，会导致低技能工人的失业率增加1%或2%。但这种影响相当小，另有其他研究显示，较高的最低工资对就业的效果并没有显著影响。这个例子说明，美国的最低工资在最近几十年并没有

比均衡工资高多少。

然而，有关最低工资的公共政策是复杂的，因为它牵涉到取舍，所以会使倡议提高最低工资的人与反对者都不满意。

反对提高最低工资的人，可以仔细思索这个说法：假设最低工资提高20%，会导致低技能工人的工作减少4%（一些证据显示），但这也暗示着提高最低工资会使96%的低技能工人加薪。很多低技能工人并非全职，一年到头都有事情可做，所以，或许这些工人的全年工作时长减少4%，但他们有工作的时长可加薪20%。在这个情境下，即使最低工资使得职缺数量或工作时长减少，提高工资也仍可能改善绝大多数低技能工人的收入，因为他们可以在较高的工资水平下，工作较短的时间。

但这个争论有另一面的看法。对失业者而言，短期成本是相当大的，微调工资的好处相对较小；比起加薪者得到的小惠，对由于提高最低工资而丢掉工作的少数人而言，损失更严重。失业率变高这种成本，不太可能平均分布于整个社会，反而可能集中在经济处于劣势的区域。此外，低技能工作通常是入门工作，一旦低技能工作变少，工人会变得更难踏上就业的阶梯。因此，对于大多数有工作的低技能工人来说，提高最低工资可能会为其提供不错的利益，但对找不到工作的人来说，会使其蒙受巨大的经济损失。

价格下限有其替代方案，因为它们是由供需力量运作的，所以经济学家经常倾向赞成这类替代方案。例如，如果政府想提高低技能工人的工资，可以投资于技能训练计划。这可让部分工人转移到更有技术性（薪资更高）的职位，且会减少低技能劳工的供给，从而提高他们的工资。政府也可以补贴雇用低技能工人的厂商，使厂商能给付较高的工资；或者通过提供减税优惠给收入低于基本门槛的人，直接补贴低技术工人的工资，这项政策可增加工人收入，而不会带给雇主任何财务负担。

工会的存在不是坏事

工会是劳动力市场中的另一个争议点，人们往往对工会带有强烈的情绪反应。这里，我们试图理性观察工会是如何在社会中运作的。工会提供两个基本功能。第一，找机会通过劳动契约的协商提高会员工资，并以罢工威胁为后盾。如果工会在谈判时态度非常强硬，雇主可能会慢

慢找到削减工会势力的方法，包括使用节省劳力的机器、分包及外包给非工会成员等。因此，激进的工会的规模通常会随着时间而缩减，在某种程度上，这就是发生在美国钢铁业与汽车业工会的故事。

工会的第二个功能是培养一个更好的、更具生产力的劳动力，这可以通过一些显而易见的手段来达成，例如学徒制，以及一些更细腻的方式，例如给工人一种社群的感觉，并关心他们的工作状况。工会也充当工人的发声筒，向雇主传达其顾虑及需要。工会的这两个功能似乎是对立的，就像是乐意合作的杰基尔博士与激进好斗的海德[8]，但大部分工会在不同时期都曾扮演过其中一个角色。

如果你问工会的存在对经济是“好”还是“坏”，那就过度简化了这个问题，工会显然是可以和高收入、市场导向的经济体共存的。举例来说，相较于美国，很多欧洲国家的工会化程度非常高。美国加入工会的劳动力百分比，从20世纪50年代的大约33%掉到21世纪最初10年的13%左右。然而，在英国与意大利，大约有40%的劳动力加入工会。在斯堪的纳维亚半岛的国家，工会化程度接近70%或80%。虽然这些国家有它们的经济问题，就像每个经济体一样，但不可否认的是，以世界标准而言，它们的生活水平相当高。当工会规模缩减时，我们必须质疑一个为劳工利益发言的重要管道是否被消音了。

歧视：差别待遇

劳动力市场有另一个问题，比工会更可能引发热烈讨论，那就是歧视。用经济术语来说，劳动力市场的歧视，发生在一个人找工作被拒绝或是比同样工作者薪资低的时候，理由是这个人的性别、种族、年龄、宗教或某些因素。在供需架构中，我们可能会说，由于受到歧视，在某些劳动力市场里，对于特定族群的需求是较低的。然而，经济学家经常表示，歧视的原因有各种可能性，而且在某些情况下，市场会跟歧视对抗。

为便于讨论，我们假设有一群工作者领较低的薪资，理由是实际的生产力较低。也许这群工作者没有接受适当的学校教育，或者社会抑制这群人在初期从事某种职业。付给这些不称职的工作者低薪有点像是歧视，但在这个案例中，歧视不是发生在劳动力市场，而是发生在年轻人刚进入社会的阶段。

现在，我们来考虑两组工作者，他们有同样的生产力，但一些雇主希望对其中一组采取差别待遇，给他们较低的薪资。另一方面，假如工作者的薪资低于其生产力，他们对无差别待遇的雇主来说就有吸引力，雇主可以提供更好的工资给这些有才干的员工。在这种情况下，市场倾向于对抗差别待遇，而工作者与新雇主都从雇主无差别待遇的惯例中受益。

然而，在某些情境下，市场可以强化差别待遇。如果客户是有偏见的，不想和某个种族的工作者打交道，或者不认为某个性别的工作者应该做这份工作，他们可能会把生意给认同其偏见的厂商。又或许某些工作者是有偏见的，如果他们被迫和一群不喜欢的人工作，士气与生产力就会降低。在上述情况中，即使管理阶层本身不带偏见，追求获利最大化的厂商也会有经济上的动机，在雇工时采取差别待遇，以使生产力与销售额都维持在高档位。

最后，我们来思考另一种歧视：工作者有同样的技能，但在任不同职务时会有不同薪资。这种性别歧视，有时候称作“粉领聚集区”。女人通常被安排做某种较没有机会升迁或领高薪的工作，而男人则被安排在需要类似技能，但有更多升迁机会和高薪潜力的工作。在这种思维下，我们在实习期与低阶职位时，就需要处理差别待遇的情况，以确保所有族群都有同样的机会，发展适合他们才能的职业生涯。

总之，劳动歧视不是单一现象。它可以发生在不同时间点，在不同市场由不同角色造成，它可以反映不同诱因。歧视显然一直存在于美国社会，但现阶段把大部分责任归于雇主，并不准确也无济于事。你必须在歧视可能发生的任何地方，找到它们的源头。

最后，我们已经就工资方面谈过劳动力价格（意即金钱），但在现代的劳动力市场，劳动报酬通常是工资与福利的组合。员工喜欢福利，他们把部分的财务责任（例如医疗照护、退休储蓄）推到雇主身上，但雇主其实不在意员工的工资是现金还是保险津贴的形式，从雇主的观点来看，所谓的均衡工资就是雇主支付报酬的总成本。这就是为什么当工会与雇主谈判劳动契约时，工会经常被要求在较高的薪资与较好的福利之间做选择。对雇主来说，这都是同样的成本。

私人企业的员工平均约有70%的总报酬来自工资，其余则是福利。

例如，总薪资的10%左右是退休福利，包含退休金、医疗保险、退休储蓄账户，另外6%左右是特别休假，6%～7%是健康保险。但是，对任何员工来说，当雇主提供这些“慷慨的”福利时，员工仍然是支付这些福利的人，代价就是实际薪资变低。

对很多人来说，工作感觉像是我们和雇主之间的一种社会关系。当然，雇佣关系只是社会关系的一部分，社会互动在每个地方都会发生。你的薪资与福利不是因为你的老板慷慨或喜不喜欢你而决定的，也不是由某个公平的标准来决定的。追根究底，劳动力是一个市场，你的薪资及福利，是根据你的产出定出的价格。

07　折现值是个很重要的观念

金融市场与报酬率：就像商品市场或劳动力市场一样，资本市场也可以用同样的供需架构来解释。

人们对资本市场有根深蒂固的偏见。在中世纪，罗马天主教认为索取贷款利息是一种“放高利贷罪”。目前，一些伊斯兰教国家仍然禁止收取利息，你可以想象，这使得经营银行变成一门复杂的生意。人们可能会觉得商品市场的价格或劳动力市场的工资不公平，但很少会觉得支付利息不合法。然而，很多人对利息（就是资本市场的价格）有很多批评，甚至觉得是错的。为什么会这样？

可能的理由是，商品与服务是有形且看得见的，而资本市场所交易的东西很难让人理解。大约30年前，苏联旧式的经济规划人员，手上握有和该国经济相关的2000万种商品名单。工作是我们每天生活经历的一部分，但资本市场的利息与报酬是抽象的，而且资本市场的运作似乎是看不见的。“投资”这个专有名词也使人容易混淆，因为它有不同的用法。有时，“投资”是指购买股票与债券等金融工具，有时则指企业购买实物资本（physical capital），例如机器或厂房。前者指的是投资人，他们是在最小风险下追求最大报酬的资金供给者。后者其实指的是厂商，他们是把资金转换成有形资产的资金需求者。因此，“投资”可以指供给或需求，难怪令人困惑！为了避免混淆，当我的意思是资本供给时，我会用“金融投资”（financial investment），而当我的意思是用来建立资产的资本需求时，我会用“实物资本投资”（physical capital investment）。

储蓄好？投资好？

就像商品市场或劳动力市场一样，资本市场也可以用同样的供需架构来解释。资本的供给，来自那些储蓄资金的人，我们通常想到这些资本供给是来自家庭，其实企业也会存钱，但由于企业是由股东持有（因此最终是由家庭拥有），因此你可以把企业想成代表家庭而储蓄。

经济学家认为，资本供给是家庭的资金供给量（也就是家庭储蓄）与它们提供资金所得到的价钱（也就是报酬率）之间的关系。我会经常用利率作为资本报酬率的具体例子，其实购买公司股票或小企业股份的投资报酬也属于资本报酬。你可能预期资金供给量应该随着报酬率的上升而上升，也就是当价格上升时，供给量会上升。然而，在实务上，人们储蓄的资金量似乎没有随着报酬率的上升而大幅增加。相反，人们储蓄的金额似乎更取决于习惯、文化形态以及雇主因素。

从经济学家的观点来看，资本需求也是借款人的资金需求量与他们需要支付的报酬率之间的关系。金融资本需求是来自现在需要资金并且愿意支付利息的人。利率低时，资本需求量较高。例如，如果某人想买汽车，当车贷利率较低时，他们更有可能买车。同样，当厂商可以用较低的利率借钱时，他们就更可能进行厂房与设备的实物资本投资。

如果你把资金供需组合起来，在某个均衡报酬率下，你会得到储蓄与投资金额的均衡点。资金有很多不同的市场，就像劳动与商品有很多不同的市场，主要差异在于被投资的对象，是大厂、小厂、个人还是政府？资金接受者的财务史是一个相关因素——它有良好的还款记录吗？这笔金融投资只是最终要收回的一笔贷款，或是想买该企业的股份？这些因素都很重要，会决定每个金融市场的供给、需求与报酬率。

思考资本市场如何运作时，它的关键交易是跨时间发生的。当你正在买卖商品时，交易是在一个时间点发生，劳动也是在一个时间点履行。但当你借钱时，意即当你取得资金时，你是在当下获准使用这笔钱，并在以后还款。助学贷款、抵押贷款或是厂商的设备采购贷款，都是这种情形。在供给面，当你去银行存钱时，就是同意现在把钱给某人，而在以后得到报偿。你交付这笔钱，即预期未来将收到还款及某个报酬率。

因此，相较于未来还款所付出的代价，你该如何计算这笔贷款目前

的价值？经济学家利用折现值（present discounted value）的概念来计算，它是把不同时间点发生的成本或效益拿来直接比较的一种方式，指的是未来所要得到的款项，如果现在就回收，会值多少钱。

以实务为例，一年后可收到100美元，现在值多少钱？为便于讨论，假设你的银行账户利率是10%。你拿出计算器，算出假如你现在收到90.91美元且用10%的报酬率投资一年，那么一年后你会有100美元。因此，一年后的100美元，现值就是90.91美元。

两年后的100美元，现在值多少钱？如果利率是10%，你会发现目前投资82.64美元，两年后你会有100美元。因此，两年后的100美元，其现值就是82.64美元。这个计算方法是，折现值（PDV）等于未来值（FV）除以“1+利率（r）”的t次方，t为年期。或者把它写成公式：$PDV=FV/(1+r)^t$。如果在未来的不同时期有一连串付款时，折现值的算法可套用于每笔未来款项，然后加总起来成为总现值。

折现值的概念大量用于商业与金融。企业必须思考目前建立新厂房与设备的投资费用，把它和未来用这个设备生产东西可获得的报酬做比较。举例来说，我们假设某公司盖新工厂要花200万美元，并计算5年后可赚300万美元。5年后的300万美元需要折为现值，来和厂商目前正考虑支出的200万美元直接比较。

如果你有房屋贷款，那么折现值也是很重要的概念。如果贷款年限是30年，你看看总付款额，会发现这段时间自己其实在支付一笔庞大的利息。现值的概念可以解释为什么会这样：你所有的分期付款（包含利息）的总价值，恰好等于房子的折现值，也就是购买价。毕竟，你可以付现金买房子，现在就支付购买价；或者你可以借钱，然后分期还款。这些付款方式有相同的经济价值。对我来说，慢慢还房贷比立刻付清更容易，但这两者的折现值是相同的。

谈到社会政策时，政府的很多计划都涉及现在购买或建设某样东西，以便将来能得到回报。很多环境政策是在当下有成本，在未来有效益。为了交通建设，可能需要现在建高速公路，以便未来能保护生命安全。现在教育小孩，回报就是他们在未来可以成为更有技能的劳动力。政府制定政策时，也需要运用折现值这个概念，来分析成本与效益。

折现值有一个奇特的应用。当大部分乐透彩宣称头奖累积彩金时，它们是把未来30年你会得到的所有款项加总。它们从没有告诉你这些款项的现值，只是把你在未来30年会收到的支票加起来。几年前，美国新泽西州议会提出一项法案，建议如果有一个老年人中了乐透彩票，他可以要求一次付清，而非分配在未来30年。因此，乐透彩票委员会必须解释其宣称在未来30年支付的积累彩金并非折现值，其现值只有这笔钱的2/3，它仍是一笔庞大的金额，只不过不像广告中所说的那么大。乐透彩票不使用折现值，而是把未来支付的款项加总，让它们的彩金看起来比实际上更多。

企业筹资的管道

现在，你已经有了金融市场运作的基本概念，我们将把重点放在需要资金的企业。想做资本投资的厂商，可以找到好几个资金来源，其中一个是留存收益（retained earnings），较常听到的说法是利润。“留存”的意思是企业决定持有这笔钱，将它再投资于企业而非以股利付给股东。你可以把它想象为厂商自己储蓄，然后代表外部投资人再投资于厂商本身。对于历史悠久的企业而言，留存收益是用于实际投资的主要资金来源。

企业还可以用两种方式筹钱——向银行借钱或是发行债券。向银行借钱对大多数人来说是熟悉的，但债券则较陌生。债券有面额、利率与期限三项要素。举例来说，面额1000美元、利率8%且期限十年的基本债券，在未来十年中，每年会支付8%的利息，且在十年期满后会偿还面额1000美元。债券只是厂商借钱的一种方式，但不是向银行借，而是向买家借，这些人可能是个人或组织，例如退休基金或投资公司。如果厂商不还钱，其可能会被依法宣告破产且被接管。当然，公司只有在相信投资报酬够高，付得起利息且仍有利润时，才会向资本市场借钱。

债券所付的利率是根据风险而变动的。高获利的企业，像沃尔玛，可以用相当低的利率发行债券，因为人们知道它很可能会还钱。同样，政府至少是稳定的机构，也可以用较低的报酬率来发行债券。相反，较不稳定的企业可能会发行高利率、高风险的债券，或称“垃圾债券”（junk bond）。

企业筹资的最后一种方式是通过有价证券，较常听到的是公司股

票。公司股票基本上是把公司的一部分所有权卖给股票持有人。因此，如果一家公司总共有100股的股票，而你拥有其中20股，那么你就拥有这家公司20%的股权。如果该公司把利润变成股利支付，那么你就能根据自己拥有该公司股票的比例获得股利。如果该公司被出售，那么该公司卖价的20%应该归你。然而，股票不像债券有预先决定的利率，也根本无法保证股票持有人会获得固定利息或任何报酬。买卖股票可能比债券的报酬率更高或更低，甚至会出现负数。

卖股票通常是初创、小型公司募资的一种方式。小公司通常会卖一些股票给专业投资人，例如创投公司或是想把钱投入的“天使投资人”。小公司在成长过程中，通常需要大笔资金以维持成长动能，这时就是公司上市在公开市场卖股票的时候。公司只有完全站稳了，才较可能利用本身的利润、债券或举债（在某些情况下）来做资本投资。为了大幅扩张，公司可能会发行更多股票，例如并购另一家厂商，但不能无限制发行股票，因为股票是公司的部分所有权，发行越多股票，表示这家公司的所有权被分割得越细。如果一家公司有100股股票，在来年发行另100股，那么原始股东的所有权比重就会被稀释，这家公司就很可能被视为差劲的投资标的。

募资与投资是特别重要的，因为实物资本与创新来自投资，投资对扩大生产力及提高生活水平有重大贡献。美国社会的储蓄与投资比例一向落后于很多工业化国家，而一个经济体取得资本投资效益的能力，是建立在家庭储蓄及投资意愿上的。

08　人一生积累财富的关键是什么？

个人投资：评估投资标的时，要衡量四个要项：报酬率、风险、流动性、税负。

家庭所面临的重要的经济决策之一，就是如何为退休生活而储蓄。退休前需要存的钱多得吓人，没人有机会过几十次人生，每次都来试验不同的退休策略，你只有一次机会。从供需观点来看，退休储蓄的决策牵涉到资本市场的供给面。人们储蓄与投资，提供资金给资本市场，就是希望在没有太多风险的情况下累积财富。

复利的力量

人一生累积财富的关键，在于复利（compound interest）的力量。它是这样运作的：假设你从100美元、利率10%开始，在第1年的年底，你的账户会有110美元（原始存款加上利息）。在第2年，你会赚到110美元的10%，合计为121美元。在第3年，你会赚到121美元的10%。在第4年，你会赚到133.1美元的10%，依此类推。注意，利息金额每年都增加一些（称为复利），这是因为计算时的本金每年都在增长。随着时间的拉长，复利的力量可以使储蓄带来令人满意的可观报酬。

以下是经过一段时期的金融投资，在某个报酬率下会有多少获利的计算公式。以起始金额（现值）乘以“1+利率”的t次方，t是这笔钱储蓄的年期，就会得到未来值。拿一台计算器，试着输入不同的现值与利率，看看这笔钱在储蓄10年、25年与40年后会增加到多少，结果可能会令你瞠目结舌。

		年利率		
		5%	10%	15%
时间	10 年	$1629	$2594	$4046
	25 年	$3386	$10,835	$32,918
	40 年	$7039	$45,259	$267,863

原始储蓄1000美元，在10年、25年与40年后的累积总金额

当我们考虑退休储蓄时，还有很长时间可准备，这就能让复利发挥作用。如果某人在25岁时拿出1000美元，以每年5%的利率来投资，当他到了65岁，这1000美元会增加到7000多美元。如果是更积极的投资，报酬率为10%（大致上是美国股票市场过去几十年的平均报酬率），10年后这笔钱会增加到将近2600美元。在25年后，是将近11，000美元。最后我们来看，1000美元、年报酬率10%，经过40年会变成45，000多美元。想拥有更积极的投资规划吗？根据15%的年报酬率（这会需要一些运气），在10年后，这原始的1000美元会变成4000美元。在25年后，原始的1000美元会增长为33，000美元。接下来是更庞大的数字：1000美元、年报酬率15%，经过40年会变成267，863美元，这是令人难以置信的倍数。

老实说，15%的报酬率是过高了，但40年的时间规划是有意义的，因为它大致是工作生涯的长度（25～65岁）。这并非全然不可行，如果你能从25岁或30岁左右开始，每年存5000美元，等你退休时，将拥有超过100万美元的储蓄。这不是一个快速致富的计划，但结果令人赞叹，更重要的是它切合实际。

你能冒多大风险？

总之，当你考虑一项金融投资时，你要思考的不只是报酬率，不只是期望每年5%、10%或15%的报酬率，也要考虑另外三个因素：风险、流动性与税负。在选择对你最重要的某些因素时，你将会面临这些因素与报酬率之间的取舍。

投资风险的定义是，报酬率相对于该投资的平均期望值有多高或多低，资本市场就是用这种方式来说明“实际情况因人而异”的。美国国债是风险很低的投资，几乎可以保证你获得的报酬率。投资一家生产新技术的公司，风险则高得多，你不知道这家公司是否会成功，但它可能出人意料地成功。在其他条件不变的情况下，风险是不受欢迎的。也就是说，如果两项投资都承诺同样的平均报酬率，你应该会偏好同期报酬率波动较小的那项投资，这表示它的风险较低。因此，风险较高的投资，例如购买初创小公司的股票，必须提供较高的报酬率来吸引投资人，同时也是对他们经受波动的补偿。

投资特定公司或特定债券的风险，可以借由“多样化”分散投资而减少。多样化（diversification）的意思是购买许多不同投资标的，以降低整体风险。多样化是有效的，因为某些无法预期的差劲投资，会被其他出人意料的良好投资所抵消。因此，就像俗话说的，不要把鸡蛋放在同一个篮子里。对单个投资人来说，也许最容易的多样化做法就是投资共同基金，把一组股票或一组债券结合在单项投资里。稍后，我们将谈到更多共同基金的内容。

“流动性”，是把投资转换为现金的意思。银行账户相当有流动性，很容易把钱取出来；房子不是很有流动性，因为要花一些时间和精力才能卖掉；金融投资，比如股票与债券，则介于这两个极端之间。一般而言，在其他条件（例如报酬与风险）不变的情况下，你会偏好流动性好的投资。

最后要考虑的因素是，税法是否有利于该投资。某些投资可免除所得税，例如政府债券的利息收入；而有些投资所得是要课税的，在你卖掉该投资时才付税金，投资股票与房子的资本利得也是。

税收减免固然造福了投资人，但是，在凡事有得必有失的世界里，税收减免越多，意味着别的东西越少。例如政府发行的免税债券，就会比有课税的债券报酬率要低。你不必缴税，但你的报酬率就不会那么好。照理说，收入高且税负重的有钱人应该更关心减税事宜，并据此慎选投资项目。收入低、税负轻的人，就不用那么关心投资所得税的问题了。

你的年龄——或许更明确的说法是你离退休还有多久——也应纳入金融投资考虑。退休后，大部分人没有很多收入，因此不需要付很多税金，减税不是那么重要。但是，在主要的工作赚钱期间，假设是30～55岁，大多数人会有较高的收入与税负，因此减税就比较重要。

各种个人投资工具

现在我们来思考各种潜在的金融投资，如何用四个因素（报酬率、风险、流动性、税负）来衡量，以及如何在这些因素中做取舍。尤其是报酬率和风险之间的取舍，借用伯顿·马尔基尔[9]（Burton Malkiel）所说，以睡眠安稳量表来反映风险程度：如果把钱投入这项金融投资，你晚上睡得安稳吗？

先说银行账户。银行提供很低的报酬率，而且利息要课税，但非常安全且流动性很好。在美国，政府还会提供存款保险，通过联邦存款保险公司（Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC）保障存款在银行账户的安全性。根据马尔基尔的睡眠安稳量表，如果你把全部的钱存在银行账户里，那么你大可以昏睡不醒，因为它的风险程度接近零。

银行账户往上升一级，可能是货币基金。货币基金投资于很多风险很低的债券，可能是政府或大公司发行的债券。你在货币市场会得到比银行账户稍好一点的报酬。货币基金仍然相当有流动性，也相当安全，但不如银行账户。根据马尔基尔的睡眠安稳量表，把钱投入货币基金，你可以在下午小睡，然后晚上也能安然入眠。

下一个投资类别是定期存单（简称定存或称CD）。定存是在一定

时期内，把资金存放在银行或金融机构的合约。可能是六个月、一年或数年，不论时间多久，你在这段时间不能碰这笔资金。这么做的好处是，你会得到比一般银行账户更高的报酬率。定存的资金很显然不是很有流动性，遇到紧急情况时，虽然可以取回这笔钱，但得付点罚金。然而，它的报酬率优于银行账户，而且多少有些保障。根据马尔基尔的睡眠安稳量表，你仍然可以安然入眠。

至于多样化的公司债投资组合，或投资于这类债券的共同基金，又如何呢？记住，债券是在一段固定时间内，可以预先决定报酬率的一种投资工具。通常，一个多样化的公司债投资组合，会给你优于定存的报酬率。如果你通过基金买债券，当有需要时，通常相当容易将你的投资转换为现金。然而，它的风险会稍微高一些，在大部分情况下，债券的报酬率是一个固定利率，这表示如果通货膨胀与市场利率[10]上升，你就会被锁在这个较低的固定利率上，因而吃了亏。因此，若把钱投入债券基金，风险会高一些。睡眠安稳程度可能是：你仍然可以整晚都睡着，但偶尔会做噩梦。

接下来的选项是多样化的蓝筹股投资组合。蓝筹股（blue chip stocks）指的是大型、知名公司的股票，例如通用电气、沃尔玛、美孚等公司。共同基金持有很多这些信誉卓著、长期获利的公司的股票，它提供优于债券投资组合的报酬率，因为股票的风险比债券高，即使是蓝筹股，亦然。然而，股票有节税优点，因为在卖出之前，你不必对资本利得缴税。因此，如果你长期持有股票，在获得资本利得前，都可以暂时不必缴税。此外，投资组合多样化也能降低风险，任何一家公司的股价下跌，也不致让你损失太多。如果是买股票基金，流动性也足够。

然而，你的股票投资组合很可能不但没有保障，而且还可能亏损。例如1987年的股灾，股市在一天内就蒸发了20%的市值。而2000～2001年是缓步崩跌，从2000年8月到2001年9月这倒霉的13个月里，在纽约证交所挂牌的股票平均跌了18%。2007～2009年经济衰退时期，从2007年10月到2009年3月，纽约证交所股价平均而言都被腰斩了。因此，如果你投资的是持有多种股票的基金，根据睡眠安稳量表，你在入睡前可能会辗转反侧，而且睡醒之前会经历一些恍若真实的梦。

想要多冒点险吗？不妨试试多样化的高成长股票投资组合。成长股是较不成熟的公司的股票，这种投资一般会比蓝筹股提供更高的报酬

率。幸运的话，你可能会有好几年得到比市场长期平均10%还高的报酬率。同样，如果是买股票基金，流动性也足够。尽管多样化投资这些股票可分散一点风险，但毕竟这些公司本身是风险较高的。例如，从2000年8月到2001年9月，当纽约证交所蓝筹股市值跌了18%时，纳斯达克证交所小型成长股的市值，跌了约60%。这钱不只是损失了，而是融化了。因此，按照睡眠安稳量表，如果你把钱投入成长型股票基金，你将噩梦连连；但如果你可以长期持有，经历一波又一波的涨跌洗礼，最终你在晚上还是可以得到充分的休息。

如果你买了一套房子，它不只是一个住的地方，也是一项房地产投资。对多数人而言，房子是他们至今做过的最大的单笔投资。历史上，拥有房产的平均报酬率都是正数，但对于处在萧条市场的每位房主来说，等待房屋价值攀升可能要花一段很长的时间。换句话说，长期（以十年为单位）风险相当低，但短期（以月或年为单位）风险高了很多。房屋的流动性差，但好处是购房可能有税负抵减。我们很难用睡眠安稳量表来衡量住房投资，因为从个人角度来看，住家的意义远大于投资，至少房子给了你一个生活和睡觉的地方。但房子也可能让你失眠，就像自2006年起美国房价下跌后，数以百万计的美国家庭所经历的情况。

个人可从事的最后一种投资是贵金属，例如黄金、白金，这些贵金属是个人可从事的风险最高的投资之一。贵金属市场价格波动剧烈，如果你买卖时机正确，的确可能大赚一笔；但若时机错误，损失也很大。根据睡眠安稳量表，你肯定会失眠！就我本人而言，我还是把这些投资交给专家吧。

你能用多少时间投资？

脑海里有了这些选项后，个人投资的最佳策略是什么呢？真相其实是：没有一体适用的方法。考虑你的投资时间规划，会是一个有用的出发点。短期而言，股市的风险很高，但如果视为长期储蓄（例如几十年后的退休生活），那么行情的起伏很容易互相抵消，长期下来，很有可能因耐心而得到回报。然而，如果你这笔钱是要用来采买本周的食品杂货，或是为下个月的贷款、下学期的学费着想，那么你可能就无法忍受太多风险。你若要确保钱的安全、流动性，就别奢望高报酬率。如果你的时间规划介于上述两者之间，例如计划几年后买新车或较大的房子，那么你可能无法承受股市风险，但可以忍受比存银行高一些的风险。债

券与定期存款可能是你的最佳选择。时间范围，是你对风险承受度的一大关键因素。

也许多数人对其退休金所犯的最大错误，是没有承担足够的风险，尤其是在早期阶段，因为太在意财务安全，所以把太多钱投入债券、银行及货币基金。人们即使到了五六十岁，一般预期也可以再活20年或30年甚至更久，那可是一段很长的时间，可利用复利来累积财富。

那么，何不只挑选报酬率最高的股票，然后把全部的钱投入那只股票？为什么要瞎扯这些风险、流动性与多样化的概念？当然了，问题在于没有人知道哪只股票未来会提供最高的报酬率。股价是基于市场对这家公司未来获利的预期的。股价上涨的原因是，新信息显示该公司会比以前更赚钱，但这些新信息就本质而言是不可预测的。正因为你不能预测会出现什么样的新信息，所以股价涨跌是不可预测的，这就是统计学家或经济学家所说的“随机漫步”[11]（random walk）。

你真正想买的股票，是别人认为前景不好（需求量低，因此价格低），但未来每个人都将认为是只金母鸡（需求量高，因此价格高）的股票。或许，我是说或许，每周工作60小时或80小时的资深专业投资人可以定期挑出这类股票。但如果你是坐在家里读《华尔街日报》里昨天写的更早以前发生的新闻，那么你应该明白，股市专家在几周前就知道大部分消息了。你不可能用这种方式看透市场行情。《华尔街日报》或《福布斯》杂志的财经记者有时会组织“标靶基金”，从字面来看，就是某人在房里对着钉在墙上的报纸证券版投飞镖，然后买进他投中的任何一只股票。之后，他们把标靶基金和专业投资人的投资绩效拿来比较，结果如何？标靶基金的绩效差强人意，而那些专业投资人也半斤八两。

所有的投资忠告最终都基于一个事实：你需要存些钱，越早开始越好。无论你是二十几岁、三十几岁、四十几岁还是五十几岁，总是有上百万个理由让你无法存钱，但如果你不稳定储蓄，到了60岁或65岁才想求得锦囊妙计，让你在退休后享有高水平的收入，那根本是缘木求鱼。

09　垄断的本质是对勤劳者课税

从完全竞争到垄断：经济学家约翰·希克斯爵士曾说，垄断的最大好处，就是平静的生活。

我们已经讨论了经济学家如何从微观经济的观点来看经济。也许可以把这个观点总结一下，即：微观经济牵涉到市场上（商品、劳动力与资本市场）供给与需求互动的力量。从本章起，我们要讨论这些市场力量走偏的状况。例如，厂商追求获利对整个社会来说是一刀双刃。获利的欲望，促使厂商生产高质量、低成本的创新产品，造福了消费者。但是，追求获利也会鼓励厂商哄抬价格、对质量不够用心、不诚实、制造污染等不受欢迎的行为。政府在经济上所扮演的角色之一是制定法规架构，鼓励追求获利的正面结果，并抑制上述黑暗的经济力量。本章将讨论独占或垄断和其他不完全竞争的市场是如何运作的，下一章将讨论政府消除竞争行为的政策。更后面的章节则研究在没有规范的市场中可能发生的种种问题，包括污染、贫穷、收入不均、功能失调的保险市场等。

在谈企业如何竞争之前，我们应该花点时间探讨“企业”的含义。在美国，企业规模从一人公司到超大型公司都有。企业所有权可分三类：独资（proprietorship）是由单个人所有；合伙（partnership）是由一群人所有；公司（corporation）则是有法律实体的组织，独立于其持有者，可能由一人或一群股东所有。21世纪最初10年初期，美国大约有1800万家独资企业、200万家合伙企业以及500万家公司企业。虽然公司在数量上不是最大类别，但在规模上占主要地位。这500万家公司的营业额约为20万亿美元，而200万家合伙企业的总营业额只有约2.5万亿美元，1800万家独资企业的营业额则约为1万亿美元。

美国经济涵盖的产业类别非常广泛。如果翻阅政府的统计数据，你会发现主要的产业门类包括：农业、采矿、公用事业、建筑、制造（当然，这里面包括了很多不同的产品）、零售（这里也有很多不同的产品）、交通、电信、广播、金融、房地产、专业与技术咨询、废物管理、教育、医疗、艺术、娱乐、餐饮、食品、汽车维修、清洗……这个名录会很长。你可能会认为，几乎每个人都在大公司工作，但实际上不是这样的。500人以上规模的企业只雇用了约全国职工总数的一半，另一半职工是由500人及500人以下规模的企业雇用的。其中，20人及20人以下规模企业雇用了大约1/5的职工。在美国，每个经济年度差不多新增50万家企业，同时会有近50万家企业倒闭关停。你可能会认为这些新增的企业都是些小企业，实际上，这些新成立的企业中，有好几百家是500人以上规模的企业。

四种竞争类型

任何类型的企业，在任何规模、任何产业下，都可能会涉及四种不同的竞争类型。想象这四种类型分布在一条光谱上：一端是“完全竞争”（perfect competition），有很多小企业在制造几乎一样的产品；另一端是“垄断”（monopoly），单一生产者在特定市场几乎拥有全部的营收；介于两者之间的是“垄断竞争”（monopolistic competition），是指很多企业争相销售稍微不同的产品，例如每家餐厅都卖食物，但所提供的东西各有不同的风格与质量；最后是“寡头垄断”（oligopoly），它有点接近垄断，只是并非由一家企业囊括全部的市场营收，而是少数企业在特定市场拥有大部分或全部营收。以下仔细讨论每种类型。

完全竞争产业的主要特征是价格接受（price taking），也就是说，完全竞争的企业必须接受市场给定的价格。这些产业的厂商别无选择，原因是消费者很容易找到替代品。如果完全竞争的企业把产品价格提高一块钱，那么消费者就会去其他厂商那里购买同样且更便宜的产品。企业可以很容易进出一个完全竞争的产业，这是因为产品简单易做，通常是众所周知的物品，如袜子、木螺丝之类。在这种竞争环境中，价格会密切反映生产成本，因为竞争迫使价格降到最低，仅高于生产成本。因此，完全竞争市场中的企业，大都只能赚取同样低的利润。

根据教科书里的定义，真正的完全竞争就像是实验室里的纯气体：它是理论上的极端情况，而产品也很少是一模一样的。人们可能偏好某种风格和颜色的袜子，或偏好某种螺丝起子与木制螺帽完全贴合的感觉。还有很多要考虑的，例如供给的可靠度或产品质量。但完全竞争的概念（产品一模一样而以价格竞争）可以作为有用的比较基准，一些日常生活用品，例如汽油、电视机和农产品，在市场上的运作很接近完全竞争，许多产品几乎一模一样，而且价格竞争激烈。

光谱的另一端是垄断，单一卖家在特定市场拥有全部或大部分的营收。例如，微软在20世纪90年代晚期与21世纪最初10年早期，主宰了计算机操作系统的市场；大约20～30年前，IBM主宰了大型计算机市场；施乐曾经主宰复印机市场；美国邮政服务公司至今仍主宰邮件投递市场。大部分人无法选择由谁来收集垃圾或提供电力，这些通常也是垄断，只不过是属于当地或区域性的垄断。

要如何才能达到垄断状态？通常是用一些障碍，阻止其他厂商进入市场。例如，假设进入障碍是某项技术专利，比如药厂发明了新药，拥有这项专利的药厂就成为唯一能制造这种药物的厂商（至少在某一段期间内），因此它可能是同业中唯一卖这种药的公司，进而垄断了市场。事实上，赞成专利的经济论点是：允许专利在一段期间内的独占地位，可以促进创新。这种有限制期的垄断，其权衡取舍的是公共的利益。

有些垄断是由法律创造出来的。例如，美国邮政服务公司在邮件市场有独占地位，而在美国大部分城市，当地政府在垃圾收集市场有独占地位。另外一个进入障碍是所谓的“自然垄断”。当这个产业出现规模经济现象，提供大型、稳定的企业胜过新进企业的优势时，就会发生自然垄断。例如，相对于小型太阳能发电厂，一座大型水力发电水坝可用较低的平均成本生产电力。一旦有了水力发电，小型电力生产者就很难进入市场，即使它们可能在成本上有竞争力（如果它们也可以用较大的规模来生产）。若产业中所有大厂都合并，或至少同意一起行动，理论上也会发生垄断，但以反托拉斯法而言，这是违法的行为。

和完全竞争市场不同的是，独占企业在市场有设定价格的能力，可让价格高于生产成本，因此可赚取较高利润。独占企业会根据该产品的需求弹性来定价，如果产品的需求很没有弹性，那么独占企业就可以提高价格，而需求量只会小幅下降。我们再回头来看垄断某种药品的药厂，如果那是唯一有效的药品，病患势必会为它付出大笔金钱。

然而，垄断者不一定只是从金钱上得到利益。经济学家约翰·希克斯爵士[12]（Sir John Hicks）曾说：“垄断的最大好处，就是平静的生活。”没有竞争者，厂商就可以放松；而在一个完全竞争的市场中，你一刻也不能放松。19世纪的英国经济学家、哲学家约翰·斯图尔特·密尔[13]（John Stuart Mill）说过：“没有竞争的地方，就有垄断。垄断的本质就是对勤劳者课税（如果不是掠夺），它之所以能这么做，是因为懒惰者的支持。”在最坏的情况下，独占企业有两个选择，不是变得懒散、无效率，就是有能力通过较高的价格榨干消费者。

垄断竞争的本质，较接近完全竞争而非独占。当很多厂商借由销售“差异化”的产品（意即产品相似，但不是一模一样）来竞争时，就会出现垄断竞争。例如，你去商店买裤子，你可以买牛仔裤或卡其裤，也可以买羊毛裤，然后你可能去不同店家选购这些商品。这些商店竞相销

售裤子，但它们不是一模一样的产品。另一个差异化的例子是地点，你可能每周会在下班开车回家的路上加油，却不曾光顾离你回家路线不远的加油站。或者厂商可能会为买家提供不同的激励：我应该在打八折的A网络商店买这本书呢？或是在提供免费运送的B书店呢？

和独占企业一样，垄断竞争的厂商也有一些设定价格的能力，可根据需求弹性来定价，但它提高价格的能力不像独占企业那么大，它仍需考虑竞争者的价格。此外，垄断竞争市场没有进入障碍，可以开更多餐厅，可以有更多服饰店，也可以设更多加油站。因此，如果卖烧烤的餐厅在你家附近流行起来，那么就会有更多烧烤餐厅陆续开张。由于这种进入与退出市场的过程，垄断竞争的厂商在短期可以赚到比平常高的利润，但长期则不然。厂商们的利润越高，对想进入的竞争者而言就越有吸引力，然后更多的竞争就会把价格与利润越压越低。

从消费者的观点来看，垄断竞争的好处是它为企业提供了强大的动力，去发现趋势、产生创新以及提供多样化产品。经济学家没回答的问题是，自由市场是否能提供适量的多样性。我们大多喜欢丰富多样的世界，不会愿意生活在全穿蓝色牛仔裤和白色T恤、每天吃白面包和奶酪三明治的世界，即使这个社会只生产一种牛仔裤、T恤、奶酪与面包会更有效率。相反，就算我们有数百款篮球鞋或香皂可选择，我们实际上会生活得更好吗？答案还是不一定。

最后，寡头垄断的本质较接近独占而非完全竞争，是指一些厂商在一个特定市场拥有大部分或全部的营业额。例如，可口可乐与百事可乐主宰了软饮料市场的营业额。对于任何寡头垄断市场而言，关键是厂商是否彼此激烈竞争，如同完全竞争一般使得利润下降，或者它们是否（也许是不公开的）共谋使价格维持在高位，就像独占一样。

企业领导人通常不太赞成竞争。毕竟，你是想经营一家完全竞争的企业（为了蝇头小利和很多竞争者厮杀）还是一家独占企业（公司有很大的定价自由，可改变生产方法以及获取高利润）？竞争让商人过得非常辛苦。相反，消费者应该赞成竞争，因为竞争可以提供更低成本的创新产品，市场竞争是对消费者最有利的方式。

10　是大池塘里的小鱼，还是小池塘里的大鱼

反托拉斯与竞争政策：独家交易、掠夺性定价等名词的定义，看起来模糊且不确定，但的确就是如此。

经济学家看似终生歌颂竞争市场，但几个世纪以来，他们已充分意识到，企业通常试图避免竞争。如同经济学始祖亚当·斯密在《国富论》中的名言："即使只是为了欢笑作乐，同业也很少聚在一起；倘一旦有了对话，往往不是密谋对大众有所不利，就是共谋涨价手段。"如何避免企业密谋，鼓励它们竞争呢？

美国执行反托拉斯（antitrust）与竞争政策的主要联邦机构，是联邦贸易委员会（FTC）与美国司法部。FTC是直接向国会报告的独立机构，由五位委员领导，这五人由总统提名，参议院表决同意，任期七年，其中不得有三位以上的委员属同一政党。美国司法部有专门负责反托拉斯的部门，调查并起诉违法竞争的案件。

这些管理机构的主要任务之一，是确保企业不会合并为独占企业。根据法律，联邦政府在企业合并案成立前有权审查。美国政府对企业合并案不太有敌意，FTC官网甚至说："大部分企业合并案使企业得以更有效率地营运，实际上有利于竞争与消费者。"但它也警告："有些企业合并案可能削弱竞争，导致价格提高、可获得的商品或服务减少、产品质量降低，以及创新减少。"基本的哲学是在两者间取得平衡：美国基本上是一个自由市场，允许企业自己做选择，但如果企业的选择会限制竞争，且会转嫁成本给消费者，消费者就会要求政府介入。

在美国，企业合并案中，若有任何一方年营业额超过1亿美元，当事人在合并案成立前就必须通报政府。21世纪最初10年中期，美国每年约有2000件合并案被核准，其中约有一半是成交金额2亿美元以下的案子，大约有10%的案子金额超过10亿美元。这些合并案中每年约有200件会引起政府注意，要求提供更详细的信息。这可能导致三种结果：政府可能阻止合并案；可能有条件核准（通常会要求一部分有垄断市场疑虑的业务，在合并时要分售，不能纳入并购标的内）；或者让合并案如期通过。

竞争与规避竞争的戏法

但是，企业避免竞争的问题，并不是这样就结束了。企业不必真的合并，也可以规避竞争，例如协议同时进行涨价。当企业公然共同涨价

明显违法且有违常理时，FTC就应该判断业界是否是以不成文的默契哄抬价格。

企业反托拉斯的其中一项任务，是定义市场上的竞争程度，然后判定是否为充分竞争。衡量竞争程度最简单的方式是四大企业集中度（four-firm concentration ratio），做法是将该产业前四大企业的市场占有率（简称市占率）加总起来。最极端的例子是市场上只有四家企业，这四家企业的市占率加总起来是100%，所以四大企业集中度是100。四大企业集中度较高，表示竞争是有限的。虽然四大企业集中度是一个可堪使用的竞争衡量指标，但它有时不够精细。想想看，某个有八家企业的产业，假设其中四家各有20%市占率，另外四家各有5%。此时，四大企业集中度是80%。假如一个产业有八家企业，第一家有65%的市占率，其余每家都是5%呢？你仍然会得出四大企业集中度为80%的结论，但实际情况是，这个市场很接近独占。

赫芬达尔-赫希指数（Herfindahl-Hirschman Index, HHI，或称赫氏指数）是一个更精确的竞争程度衡量指标。这个公式考虑每家企业的市占率，先算出每家企业的营收占市场总营收的百分比，然后把每家企业市占率的平方加总起来。例如，独占企业的市场占有率为100%，它的HHI就是100的平方，也就是10，000。如果市场有1000家小企业，每家的市占率为0.1%，那么它的HHI就是10。因此，指数低表示市场竞争程度高，反之亦然。

20年前，如果市场的HHI在提议合并案之后低于1000，FTC通常会赞成该项合并案。如果HHI介于1000～1800之间，FTC会详细审查这个案子，视个案决定。当HHI高于1800时，FTC倾向于挑战该项合并案，或者完全封杀。然而，过去20年来，FTC与美国司法部已经不采用机械式衡量的市场占有率，部分原因是很难界定个别市场的范围。

定义“市场”规模的问题，在1956年有一个经典的法律案例。杜邦公司当时被指控垄断玻璃纸的生产。杜邦也很快承认，它生产了市场上70%左右的玻璃纸。然而，该公司认为，定义市场的正确方式要看所有的“弹性包装材料”，里面包含蜡纸等其他产品。以这种方式定义市场，它拥有的市占率还不到20%。最后，美国最高法院同意杜邦的论点，因此裁决虽然它制造了大部分的玻璃纸，但它在弹性包装纸相关市场并不算垄断。

类似问题也曾发生在20世纪90年代。微软占有计算机操作系统80%以上的市场，但“操作系统”是这个市场的正确类别吗？应该包括整个软件市场吗？举例来说，如果包括计算机游戏，微软在整个软件市场的占有率会小得多。微软辩驳它只是软件大池塘里的一条小鱼，政府则认为微软是操作系统小池塘里的一条大鱼。在这个案例中，法院同意起诉，把“操作系统”定义为较狭义的市场。政府对微软的诉讼案最后庭外和解，微软同意让外部竞争者把它们的软件和微软的操作系统整合，使竞争者得以更有效地与微软的其他软件产品竞争。

当你判断全球市场的竞争状况时，想象一下你会遇到的复杂情况。在写本书时，美国的三大汽车制造商（通用、福特、克莱斯勒），各自有着不同的财务状况。它看起来像是一个高度集中的市场，但这三家公司在美国市场必须和来自世界各地的汽车制造商竞争。如果说这三家美国公司形成寡头垄断，主宰了美国汽车市场，这个说法就未免有些荒谬可笑。

以全球观点来看，就可以明确解释为什么在1998年年底埃克森公司与美孚石油获准合并。当时埃克森有80，000名员工，年营收大约是1370亿美元，美孚有42，000名员工，年营收660亿美元。事实上，埃克森是美国的第四大公司，而美孚是第十三大。FTC与司法部为什么允许这项超大型公司合并案走下去？原因是这两家公司是在全球能源市场上竞争，把合并后的埃克森美孚和其他国家例如沙特阿拉伯、尼日利亚和委内瑞拉的国营石油公司相比，它还达不到掌控这个市场的程度。

反托拉斯大战

在判断市场竞争程度时，除了观察市场占率，另一个方法是观察市场价格的模式。经典案例发生在1997年，当时史泰博（Staples）和欧迪办公（Office Depot）宣布要合并。它们的市场范围大致包含大型商场、杂货店与药店，基本上就是你可以买到铅笔的任何地方。这两家公司解释它们在办公用品市场的合并占有率只有6%，不能算独占。FTC与司法部没有争论该市场的适当规模，而是采取另一个方法。根据两家公司各店的销售资料，它们发现史泰博的价格在没有欧迪的城镇会高于两家公司都存在的城镇，这个证据显示两家公司是竞争者，而提议的这个合并案会导致消费者的购买价格变高，因此予以驳回。

美国政府不仅有权力阻止或限制企业合并，还可以分拆垄断者的大公司，20世纪早期的标准石油（Standard Oil）即是有名的瓦解案例[14]。20世纪80年代，AT&T被拆解成所谓“小贝尔”的七家地区电话公司、贝尔实验室以及一家长途电话公司；美国政府曾多次试图拆解IBM，但没有成功，直到它自愿出售某些业务；近来则有人建议拆解微软。但最近几年，法院认为把一家运作良好的公司分拆，其经济成本可能会超过效益，所以对分拆公司变得相当犹豫。

企业也可能密谋用各种方式消弭市场竞争。价格垄断（price fixing）的卡特尔（cartel）组织，是由同一市场的一群企业组成的，彼此协议共同设定产出水平和价格，这种做法明显违反美国与欧洲的法律。在20世纪90年代晚期与21世纪初期，维生素制造商的国际卡特尔组织，包括瑞士罗氏（Hoffman-La Roche）、德国巴斯夫（BASF）与法国罗纳-普朗克（Rh ne-Poulenc），因密谋哄抬全球维生素价格而遭到调查。结果这些企业被罚款数亿美元，一位高层主管被判监禁四个月。

21世纪早期，美国政府积极调查大约30个可能成为卡特尔的不同组织。你可能没听过赖氨酸（lysine），它是由全球约五家大企业生产的一种食品添加剂，对反托拉斯经济学家而言，这是一个恶名昭彰的案例。这五家企业的高层领导人在旅馆房间密会，协议赖氨酸的销售数量及价格。在司法部取得的监听录音中，ADM公司总裁称该公司的口号是：“竞争者是我们的朋友，顾客是我们的敌人。”这句话可以说正是各地卡特尔组织的座右铭。

如同跨国犯罪一样，很难说谁有权起诉卡特尔组织。例如，石油输出国组织（OPEC）成员开会议定石油价格，要依据谁的法律来判定它们的行为违法？又有谁可以起诉它们？

除了形成卡特尔组织外，潜在竞争者也可能形成种种限制性的商业惯例。

·在一份价格维持（price maintenance）合约里，制造商把东西卖给一群经销商，坚持某个最低转售价格，以防止经销商彼此竞争过头。根据法律，制造商可合法“建议”最低价格，且停止销售产品给经常暗中破坏建议价格的经销商，但制造商不能“要求”最低价格，这两种情况有微妙的差异。

·当制造商要求经销商只能卖自己的产品，而不能卖竞争者的产品时，称作独家交易（exclusive dealing）。如果其目的是鼓励竞争，例如福特汽车经销商与通用汽车经销商竞争，那么这种交易是合法的。但如果制造商太强势，这类独家交易可能会遏制其他制造商的竞争，而且可能会被判违法。

·搭售（tie-in sale）或捆绑销售（bundling），是指顾客只有在买了某个产品时，才能买另一个产品。这可能是合法的，例如球队的季赛联票或是绑售的软件包，但如果类似产品不能单独购买，那就可能违法了。

·掠夺性定价（predatory pricing），是指既有厂商大幅削减价格，幅度够低且时间够长，把新的竞争者赶出市场后，再提高价格以达到独占水平。在实务上，通常很难定义掠夺性定价与传统的激烈价格竞争之间的界限。

独家交易、掠夺性定价等名词的定义，也许看起来模糊且不确定，但的确就是如此。关于违反竞争行为的规定，总有一些灰色地带。政府干预可鼓励更多竞争，但政府干预的范围不断引发争论。怀疑论者通常不赞同政府的反托拉斯行为，他们认为卡特尔组织会瓦解，而独占厂商很快就会面临竞争压力。他们认为，政府管理者可能会受到政治压力的影响，而没有采取对消费者最有利的行为。

然而，大多数人赞成强力执行反托拉斯法，并且相信政府会监督妨碍竞争的大企业。但是，在某些情况下，人们对市场竞争的支持度则不明确，例如美国对国家邮政服务公司作为独占企业的态度。全球其他高收入国家已纷纷消除邮政独占，允许竞争。如果你赞成消灭垄断，却又怕给国家邮政服务公司带来竞争，那么你可能需要再深思。

11 最佳的管制法或许就是解除管制

管制与解除管制：若能尊重激励因素与市场力量，管制手段也可以运作得很好。

在某些产业中，市场竞争不可能正常运作，反而会导致所有厂商蒙受巨大损失而无以为继。19世纪后期，美国铁路产业蓬勃发展，建设铁路的最大支出是铺设铁轨的成本，一旦铺好，沿着铁路运送商品的成本

是很低的。如果一家公司在某地区拥有当地唯一一条铁路，就可以索取高额运费，并拿高额利润支付高股利，以吸引更多投资人出资铺设更多铁路，依此循环下去。到了1882年，彼此竞争的铁路公司已经铺设大约9万英里的铁路，但竞争使得运价下跌，公司再也无力支付兴建铁路的成本。到了1900年，由私人企业铺设的铁路，有一半已经改由破产法院[15]营运。因此，在20世纪，美国政府管制铁路业，之后也基于相同理由管制航空业。

市场竞争在公用事业中不易运作，为什么？试着想象一个城市有四家自来水公司，城里每栋建筑物地底下有四组水管，因为每家公司各有一组。这是行不通的！再想象一下，有四倍的电线铺设在街上，或是有四倍的电车轨道交织在城里。很多水力、电力公司依法是民营的，但由政府密切管制着。

为何管制？怎么管？

这些被管制的产业都有一个共同特征：必须依赖某种网络建设。兴建整体网络的成本是较高的，而经营的成本通常是较低的。如果放任这些大企业不管，结果往往会变成垄断。但另一方面，让两家或三家同类公司竞争，一旦它们的基础设施到位，就可能彼此竞争而走向灭亡或是合并，结果仍然导致独占。这种情况即是“自然垄断”，因为产出的模式是兴建网络的固定成本高，日后提供服务的成本低，所以很容易形成垄断。

管制这类产业，没有一套完美的方法，但某些方法会比较好。历史上，公用事业定价最常见的方法是成本加成管制法（cost-plus regulation）：精算过公司的生产成本后，允许一个较低的获利水平（通常以一般企业在竞争市场可赚到的报酬为依据），且锁定价格以便能获取该水平的利润。这也是20世纪大部分时候，美国设定航空业和铁路业价格的方法。成本加成管制法听起来合理，但所提供的激励并不吸引人。在成本加成管制法下的厂商，不需想办法削减成本或变得更有效率，而且没什么动力去创新。更确切地说，在成本加成管制法下的厂商，甚至有动力去拉高生产成本、兴建庞大的新厂或雇用更多员工，因为其价格设定是以足以支付成本为前提的。

成本加成管制法的替代方案，是价格上限管制法（price-cap

regulation）。在这个制度下，管制者（也就是政府）设定一个价格，让被管制的厂商在未来几年可以依此收费。例如，管制者设定电力公司在未来三年可以对消费者收取某费率，因为电力公司在未来几年不需降价，如果能自行降低成本，其利润就能提高。当价格上限到期时，管制者会根据新的成本重新设定费率，以适用于新一轮期限。如此，厂商与消费者均可受益。

但是，当管制者开始以为他们的使命是保护产业利润及其员工，而非保护市场竞争与消费者时，任何的管制法都会面临经济学家所说的“管制俘虏”（regulatory capture）的危险。管制者似乎经常会发展出一种斯德哥尔摩症候群[16]（Stockholm Syndrome）——同情受管制的厂商，以致其判断力受到蒙蔽，无法保护消费者。

因此，在某些情况下，最佳的管制法就是解除管制（deregulation）。20世纪70年代后期与80年代初期，美国的某些产业经历了一波解除管制，包括航空、银行、货运、石油、长途巴士、电话设备、长途电话服务，以及铁路。当这些产业解除管制后，它们不再是美好、整齐、有条理、每年都有可预见高水平获利的市场。虽然如此，美国20世纪70年代解除管制的大型试验，让消费者的选择如雨后春笋般多了起来，到了90年代末期，每年因降价让消费者省下的钱高达500亿美元。航空业重整为枢纽网络系统，在城市间开出更多航班；货运也建立了类似的枢纽网络运输系统，改善了运送效能；银行业解除管制后，引进了自动柜员机与弹性的金融服务；电信业则带来了新技术的跃升。

你也许会说，这些改变，有的迟早会发生。毕竟科学在不断发展，就算没有市场竞争，智能手机与自动柜员机这类新产品在技术上不是必然会出现吗？可别急忙下定论。例如，自从电话发明之后，直到电信业解除管制的几十年间，虽然技术上有巨大发展，但改变相当小。而今天的婴儿在未来变成青少年时，甚至可能都不会认得什么是有线电话。这些改变在一个管制市场都必然会发生吗？我想这不是可预料的结果，至少不会这么快就发生。

当然，解除管制也是一种权衡取舍。当产业开放竞争时，原本受到人为保护的劳动力市场也会面临竞争压力，某些人的薪资会下降，因为货运与电信产业在解除管制后，企业开始急速扩张，就业机会就增加了。有些员工在解除管制后被遣散或减薪，因为他们从前的工资是基于

政府限制竞争的管制，才让消费者付出较高的价格。

即使是在需要某种程度管制的情况下，被管制的产业也可以切割成几部分，留给市场竞争力量来运作，美国以前的电信独占商AT&T的瓦解正是一例。AT&T的长途电话、设备与研究部门，在竞争者加入后，的确变得更重视创新；而各地区的电话公司，对竞争则表现得有点迟钝，直到随着新型手机与网络技术的普及，竞争态势才升级。还有一些产业，若加入某种程度的竞争，可能会对其有帮助，例如垃圾清运业，各家厂商可以竞标附近地区的合约；或是支持县市政府的服务业，比如清洁服务、维修服务、自助餐馆与物业管理。

电力业一直被视为自然垄断，且被当作公用事业来管制，这得归因于需铺设电线网络。但是，对电网的争论重点不在于如何生产电力。电网可能是由政府拥有且受管制，但厂商可以在供应能源方面竞争，包括太阳能和风力等替代能源。英国从1989年开始对能源市场进行试验，而美国在20世纪90年代试图解除电力管制，有些成功了（如宾夕法尼亚州），有些则彻底失败了（如加利福尼亚州）。

宽带网络产业具有自然垄断的特性，厂商也需要建立一个高固定成本的网络（铺设缆线到每一户），才能提供服务。因此，有人主张该产业应该借由独占管制来提供服务。但是过去10年，通过各种可行的传输方法（有线电视缆线、光纤，甚至是无线），宽带网络产业也具备了市场竞争的潜力。随着技术的快速演变，鼓励多样化技术会比政府选定一项技术然后加以管制来得更好。

市场竞争的力量可以鼓励创新与提高效率，并惠及消费者。但是，在某些泾渭分明的情况下，当市场竞争无法良好运作时，政府可以扮演有用的角色，作为经济竞争的仲裁者。政府也是安全标准、财务报告正确性与信息揭露的合理仲裁者。当市场力量的结果似乎不受欢迎时，真正的挑战是发掘根本问题，并据此设计对策。判断该问题是有关垄断、卡特尔、限制性的商业成规、自然垄断、再也不需要管制的产业，还是需要某种服务的低收入民众。与其采取极端赞成或反对管制的封闭态度，更明智的做法应是见招拆招。如果政府单单施以管制手段，市场通常会运作得很差；当管制手段也能尊重激励因素与市场力量时，它反而可能运作得很好。

12　主张绝对的零污染是不可行的

负外部性与环境：解决环境污染的方法，已经从命令与控制转变为市场导向的激励设计。

环保人士有时会把自由市场视为环境的敌人，其实自由市场并不是环境的最大敌人。相较于高收入、市场导向的国家，低收入、市场机制差的国家通常环境问题更严重。例如中国与苏联，便遭遇了严重的污染问题。同时，最近几十年，即使是在经济增长的情况下，美国的空气和水的平均质量也有所改善。或许政府除了促成自由市场之外，也很适合提供法规背景，以确保干净的空气和水。本章我们来研究污染经济学，观察它是如何运作的。

在这里，核心的经济学概念是“外部性”（externality），指在直接的买家与卖家之外，有第三方直接受到这笔交易的影响。自由市场的概念，在某种程度上是基于买家与卖家会根据自身的最佳利益而行动。但是当市场交易对第三方（没有选择涉入该交易）不利时，主张自由市场会使所有人都受益的论点就不成立。

外部性可以是正面的或负面的。例如，你的邻居正在举办宴会，找来一个很吵的乐团，邻居快乐地享受音乐，乐团也开心地表演。至于你，身为局外人，可能会有两种反应：如果你喜欢这种音乐，那很棒，你可以享受一场免费的音乐会；如果你不喜欢，那就不妙了，你只好忍受（或是报警）。无论是哪种情况，你的邻居和乐团之间的交易，都没有考虑到你。

污染是负外部性（negative externality）最重要的例子。在不受约束的市场交易中，厂商只注意生产商品的私人成本，至于社会成本，是不用支付的生产成本，因此厂商不会将其纳入考虑范围。如果倒垃圾不必花一毛钱，厂商可能会制造很多垃圾；但如果必须付钱处理垃圾，那厂商自然会想办法减少垃圾。同样，与污染有关的公共政策会让那些制造污染的人正视问题，把污染成本纳入考虑范围。

用激励取代控制

“命令与控制”（command and control）是经济学家专指这类管制政

策的用词，它规定了可合法排放污染的最大量。20世纪70年代，美国早期的环保规章即是采用这个方法，当时通过了《清洁空气法案》与《清洁水法案》，而且的确有效。根据美国环保局的统计资料，1970～2001年间，空气微粒含量减少了76%，二氧化硫减少了44%，挥发性有机化合物减少了38%，而一氧化碳减少了19%。空气里的铅含量（对发育中的小孩特别有害）下降了98%，主要是因为使用了无铅汽油。至于水的问题，检测水质是比较难的，过去40年已普遍建立了更好的污水处理厂，采取了更好的废水处理措施，所以水质已经有大幅改善。

虽然有这些好消息，但命令与控制的环保规章仍有一些显著缺点。其中之一就是，管制者可能会开始考虑产业利益，这是任何管制制度都可能出现的问题，例如先前讨论的管制俘虏的情境。此外，命令与控制的管制标准通常是无弹性的，甚至明确规定必须使用什么技术来减少何种污染，也不会奖励一开始就避免污染或把污染减少至法定标准以下的创新做法。

命令与控制管制法的替代方案，遵循了市场导向的环保政策大方向。这些政策试图以市场激励来运作，而非命令厂商采取某种行动。这些政策有几种方式，其一是对生产者每单位的污染课征污染税或污染费。这种费用对减少污染创造了明显的激励作用；而且不像命令与控制系统，它能鼓励厂商持续寻找减少污染的方法，而非把污染量减少到低于法定范围一点点就好。这个方法还有很高的弹性，允许生产者自行决定进行污染减排的最佳方法。

另一个市场导向的环保政策，是“可交易的许可”（marketable permit）制度。可交易的许可给污染者排放某个污染额度的法律权利，且通常获许可的污染量会随着时间递减。如果污染者排放的污染量未超过许可额度，那么剩下的额度就可以卖给别人，也就是“可交易”这个词的意思。如果新的生产者想进入市场，它必须从某家现有厂商那里购买污染额度。关于可交易的许可，美国已有一些成功案例，例如减少汽油中的铅含量。许可额度就像污染税一样，提供动力让厂商减少污染并创造更环保的技术，只是它的激励方式不是减税，而是让厂商通过污染减排行动而有机会卖出额度赚到钱。最近几年，欧盟就试图利用可交易的许可制度来减少大气中的碳排放量。

市场导向环保政策的另一个选择方案，就是以财产权（property

right）做激励。想想非洲大象或犀牛的保护问题，如果这些动物不属于任何人所有，那么它们对盗猎者和逐渐萎缩的栖息地都将毫无招架之力。如果你宣布它们的栖息地为保护区，让住在保护区附近的每个人都有来自观光旅游的经济激励去保护这个公园，那么动物周遭的人们就有充分的经济理由来保护它们。

过去的20～30年，环保政策已经从单纯的命令与控制转变成市场导向机制。一般而言，经济学家偏好这些机制。

当今最大的环境议题之一，是二氧化碳与其他气体排放造成的全球变暖的威胁。从经济与政治立场来看，它是一个有争议的话题。作为一个没有任何气候科学专业知识的经济学家，以下是我的看法。

一些知名的气候科学家相信，我们目前的碳排放水平提高了全球环境被严重破坏的风险。这个风险的概率与规模很难衡量，但是，当我们面临巨大风险时，通常值得采取一些保险措施。在这种情况下，“保险”的一种形式是找到方法来限制大气中碳的含量。举例来说，我们可以用命令与控制来规范所有汽车的碳排放最大值，以及每公升燃料行车里程数最小值。我们可以设定工厂与其他污染源的碳排放规则。此外，我们可以制定碳排放税。我们可以对工厂、精炼厂、汽车制造商等单位发行可交易的许可证。我们可以投资研发技术以消除空气中的碳，或鼓励发展不会排碳的替代能源。

然而，想出减少碳排放的方法不难，真正的困难是：用市场导向、弹性的方法来执行，用最低的经济成本来限制碳排放。

对很多环保人士而言，这些处理污染的方法都没有抓住重点，因为它们都不能达到零污染。从我务实的经济学家角度来看，必须声明零污染不是一个实际或有用的政策目标，零污染意味着关闭大部分产业和停止大多数经济活动。我们所有的政策选择，无论是命令与控制还是市场导向的环保政策，都需要允许存在一些污染。主张绝对的零污染是不可行的，也不够理性。合理的政策目标是平衡生产效益与污染成本，换言之，让生产的社会成本与社会效益彼此平衡。

13　自由市场并不保证会给发明者奖励

正外部性与技术：即使有法律保护，创新成功的公司也只能拿到它所创造价值的30%～40%。

托马斯·爱迪生（Thomas Edison）的第一项发明是投票计数器，性能非常好，但没人买，于是他发誓：只发明人们真正会买的东西。另一位近代科学家戈登·古尔德（Gordon Gould），他在1957年就产生了有关激光的构想，却延误了申请专利的时间。虽然他有工作笔记足以证明自己是在什么时候产生这个构想的，但他误以为申请专利前，需要一个可运作的原型产品。等到他申请专利时，其他科学家已经将他的构想付诸实行。他花了20年和10万美元的诉讼费，才从这项发明中赚到一些钱。

这个例子说明了为什么自由市场只能产生极少数的科学研究与创新——自由市场并不保证会给发明者奖励。想象一家公司正打算投入巨资研发一项新发明。如果计划失败，这家公司的净利就会比竞争者低，甚至可能因亏损而被迫退出市场。该计划也有可能成功，但是，在完全没有规范的自由市场中，竞争者正好可以偷走这个创意。企业推动创新会产生研发费用，但无法保证增加收入。因此，它的净利仍然会比竞争者低，而且仍然可能被迫退出市场。

从概念上来说，新技术与环境污染正好相反。在前一章污染的例子中，交易双方之外的第三者得忍受环境成本。就新技术而言，生产者与消费者交易之外的人，不需补偿发明者就可从中受益。因此，创新是正外部性（positive externality）的一个例子。

推动创新的关键因素，是创新者从研发投资中得到大部分经济利益的能力，经济学家称之为“专属性”（appropriability）。如果发明者和厂商没有从努力中获得充分的回报，他们就不会做出太多创新。对污染等负外部性的适当措施，是找到一个使生产者正视社会成本的方法；相反，对创新等正外部性的适当措施，则是帮忙补偿生产者的创新成本。授予并保护知识产权是达成目标的一种机制。这样的机制能帮助企业在一段时期内免于市场竞争，让企业得以暂时赚取比正常水平高的利润，以回报它们在创新方面的投资。

倒霉的发明家

在美国，知识产权的概念可回溯至宪法第一条第八款，提到“国会有权促进科学与实用技艺的进步，对作家和发明家的著作与发现，在一

定期限给予专利权的保障”。美国国会运用这个权力创立了美国专利商标局（U.S.Patent and Trademark Office, USPTO）和美国版权局（U.S.Copyright Office），协助发明者保护这些权利。随着时间的推移，保护知识产权发展出四种形式：

·专利（patent）是由政府授权，于特定、有限期间内（在美国通常是20年），独家制造、销售或使用一项发明的法律权利。

·商标（trademark）是表明商品来源并帮助卖家建立商誉的字词、名称或符号。常见的商标例子有Chiquita（金吉达）香蕉品牌名称，或Nike（耐克）的打钩符号。目前，有超过80万个商标在美国政府注册。只要商标仍然在使用，厂商就可以无限期地更新商标。若产品停止使用，该商标就会失效。

·著作权（copyright）是以法律保护原创作品（包括文学、音乐、艺术），未获作者同意，别人不能复制或使用。目前的著作权保护期限是作者终生有效，再加上70年。大体而言，专利法保护发明，著作权则保护图书、歌曲与艺术。在某些领域，例如软件，法律对到底要不要把它当作发明或作品来保护仍没有定论。

·商业机密（trade secret）是指配方、过程、装置或信息项目给予企业凌驾于竞争者的优势，它们不是常人所知或易于被发现的，企业会用合理的努力来保守机密。最有名的商业机密也许是可口可乐的配方，它不是用著作权法或专利法来保护，而是由公司自己来守护。窃取商业机密有很多种方式，1969年有一个著名案例，两位摄影师驾驶飞机在杜邦化学厂上方盘旋，拍摄新的甲醇生产过程，结果被判窃取商业机密罪。法院裁决，杜邦以书面方式或使用围墙与警卫等实际手段，已经用合理的距离来守护生产过程的秘密，因此从飞机上拍照属于不适当取得商业机密的手段。

即使有专利、商标、著作权和商业机密等法律保护，创新成功的公司也只能拿到它所创造价值的30%～40%，其他价值则会落入消费者或其他厂商口袋。发明者无法从发明中获利的最著名的例子，也许是伊莱·惠特尼[17]（Eli Whitney）与他的轧棉机。惠特尼的发明取得了美国最早的专利之一，但因为轧棉机对南方经济如此重要，社会（或者说是南方各州法院）就是不肯保护他的专利权。惠特尼挖苦地评论道：“一项发

明可以如此有价值，以至于对发明者毫无价值。”

美国政府一向运用一系列政策来补贴创新发明，它以奖金直接资助大学、私人研究机构和企业的科学研究。根据美国国家科学基金会的调查，2008年美国约有3970亿美元的研发费用，其中65%由产业支出，25%由联邦政府支出，其余是非营利与教育部门（包括州立大学）。美国大部分的研发费用是由私人企业支出，因为20世纪六七十年代太空和国防研究的兴起使得政府支出金额的比重缩减。企业投入研发的优势之一，是它较能聚焦于短期内会有实质效益的应用技术。相反，政府资助的研发较偏重影响层面，尤其是可能跨多个产业，而且可能在最近几十年不会看到回报，例如对物理学或生物学的观念有所突破的研究。政府资助的研究经常会直接开放给公共领域，任何想要的人都可利用其研究成果。企业资助的研究通常受限于专利与商业机密法，因此在很多案例中，政府资助的研究通过市场经济能更快地散播与应用。

另一个鼓励研发的方法，是提供企业研发支出的税负减免，它的优点是很有弹性。政府对研发的直接支出是指政府表态赞成或反对某些领域的研究，也许偏向于某种环保能源或医疗技术。研发的税负减免措施，使民间厂商得以自行发展研究领域。自1981年起，美国开始研发税负减免，但因多属短期，对提供产业从事长期的研发规划而言，其激励仍显不足。

专利：保护创新，也阻碍创新

发明者是否有可能因为税负减免、政府支付与知识产权保护法而获得太多保护与太大利益？对此有一些争论。补贴创新的最终目的其实是使消费者受益，而非使厂商更容易长期赚到庞大利润。至少有一些发明者有可能受到太多保护吗？我们来看一些数据。

美国专利商标局每年核准20万项专利，很多都只花相当短的时间研究。企业拿到一项专利平均需要三年，但专利审查者在每个案件上只花大约18个小时来决定是否核准专利。虽然审查时间短，但是在21世纪最初10年中期，仍积压了75万份专利申请书待审。有些申请书在中途必须修正才能核准，大约有85%的案件最后会取得专利。同一时期，全部专利只有0.1%曾经发生实际诉讼。绝大多数的专利最后毫无经济价值，但其中很少数的专利会产生非常大的经济价值。此外，有些专利看起来很

愚蠢，有家公司取得的一项专利，是用切下的面包皮来覆盖有花生奶油与果酱的三明治，它花了很长时间控告其他三明治生产者，最终没能成功。

专利是用来预防竞争的，但对其他想进入市场的竞争者而言，这些专利可能会变成巨大的（有时是永远的）障碍，并且阻碍额外的创新。例如20世纪70年代初期，施乐公司在复印机的各种组件上取得了超过1700项专利。每当施乐改进复印机，就会为那个微小的改进申请专利。公司持续改进机器，且持续获得新专利，因此没有任何厂商可以进入复印机市场，因为没有人可以通过所谓的“专利丛林”（patent thicket）。70年代初期，美国反托拉斯当局说施乐滥用专利流程来创造独占地位。施乐不承认犯罪，但同意放弃专利侵权诉讼，允许其他人使用其专利。果然，市场竞争的水闸被打开，施乐在复印机市场的占有率从原本的95%掉到了1980年的50%以下。

专利丛林在某些产业中仍然是个问题，尤其是在制药与复杂电子等高科技产业，它们的产品可能要依赖很多不同的专利。还要考虑的是，新的创新经常建立在旧的创新上。如果你给目前的发明者很多权利以保护其创新，那么你也可能阻碍了建立在那些发明上的创意发展。如果是由一群人合作取得专利，问题尤其严重，任何一位目前专利的拥有者都可以阻碍新的发明。

从帮助创新的立场来看，著作权保护期限也可能毫无理由地被延长。1998年通过的《松尼波诺著作权保护期限延长法案》（Sonny Bono Copyright Term Extension Act）延长了美国的著作权保护期限，从创作人死后50年延长到70年。我们很难预测这额外的20年对个人创作者会有多大影响，但它的确对最悠久的创作将要进入公共领域的媒体帝国影响巨大，例如迪士尼将要失去对米老鼠的独家使用权利。

经济创新的最终目的不是要讨好创新者，而是要鼓励稳定持续的创新，以提高社会的生活水平。创新使美国从19世纪的技术落后者，转变为世界经济强权，并且持续处于领先者的地位。创新对美国未来的经济成功至关重要。

14 缴税是用强迫的方式克服搭便车问题

公共物品：顺着每个人自利的本性，将无法创造公共物品，所以政府必须征税来建设。

你开车上班要经过高速公路吗？如果你家失火了，当你拨911电话时，你期待有人接电话吗？你可能不认为道路与消防局是商品，但经济学家的确这么想。我们每天都会用到一些公共物品，但很难设想要从市场竞争机制下的私人企业那里购买，典型的例子有国防、基础研发、道路、警察和消防局。这些项目都归类在经济学家所说的“公共物品”（public goods）中。

公共物品有两个重要特性：它们是非竞争性（nonrivalrous）与非排他性（nonexcludable）。非竞争性是指商品本身不会因为更多人使用而变少。若是私人商品，例如一块比萨，如果马克斯吃了它，米歇尔就没得吃了。拿国防做比较，马克斯受到的国防保护，并不会降低米歇尔受保护的程度。非排他性是指卖家无法排除那些没付钱也能使用商品的人。那块比萨是排他的，如果你不买，就不能吃。但如果某人不希望被国防保护，我们没有实际可行的方法来排除他。

重要的是记住“公共物品”这个专有名词对经济学家来说有很特定的意义，它不是指由政府提供的有益的（good）每样东西。另一点也很重要，要认清把某个东西归类为非公共物品，不表示它就没有公共政策面的经济性争议。我们称为公共物品的很多东西，也并非完全是非竞争性或非排他性的，但它们已经接近这两个特性，使得私人市场很难提供。例如：

·公共保健方案（例如疫苗接种）是非竞争性的，因为人口增加并不会降低预防传染病的效益，而且它有非排他性，因为效益会延伸至全部人口。

·良好的道路系统为社会提供各种效益。除了收费道路外，我们很难排除使用它的人。此外，除非交通堵塞，否则我使用高速公路时并不会影响别人使用。

·科学研究（事实上，通常是创意）是非竞争性的。如同托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）所言：“我将思想传授他人，他人之所得，亦无损于我之所有；犹如一人引我的烛火点烛，光亮与他同在，我却不因此身处黑暗。”

·教育的很多好处不只是针对受教育者，它对我们所有人都有益，让我们生活在一个绝大多数成年人都可以阅读和了解基础数学运算的社会。

当某些人从公共物品中受益，却没有付出相对合理的成本时，经济学家把这个问题称作“搭便车”（free-rider）。若你要人们为道路付费，就像为食品杂货付费一样，想象一下可能会遇到的困难。在工业化国家，人们知道，无论他们同意付费与否，都会铺设道路，而且一旦铺好，政府便无法或不可能阻止他们使用。出于自利的本性，大多数人会希望由住在附近的人出钱铺路，而道路大部分是非排他性且非竞争性的，因此自己就可以“搭便车”。但如果每个人都做出这个自利的决定，结果就是没有人会铺路，也没有人会受益。

搭便车的问题在经济分析上非常重要。大部分时候，经济学主张生产者与消费者顺着自利的本性，就能为社会提供很多效益。但是，就公共物品而言，如果每个人都顺着狭隘的自利本性，结果将更糟。

如果自利的市场运作行不通，那么要如何创造公共物品呢？各种社会机制可以帮助解决这个问题。举例来说，公共广播与公共电视如何生存？它们通常综合运用社会压力（认捐活动、大量邮件）和诱导（捐款感谢礼、会员福利与活动、特别节目）来说服你捐款。它们利用大众对捐款者的认同，并且使没捐款者感到些微愧疚，试图克服搭便车的问题。

政府课税即是要求公民为公共物品付费，无论每位公民是否真的想要该种类与数量的公共物品。这适用于政府直接提供的商品（例如军队或法院系统），或间接由民间承包商提供的商品（例如道路与大楼）。政府提供公共物品，其实是政府收税来支付这些商品，至于是由公务人员还是民间提供，则仍有待商榷。

缴税是用强迫的方式克服搭便车问题：如果你不为公共物品纳税，你就要坐牢，这些利益与成本是隐性社会契约的一部分。如果社会成员不用某种方式合力提供公共物品（经由政治或社会机制），则大家都会蒙受损失。

15 社会福利计划是在援助与激励之间拔河

贫穷与福利计划：社会保障网不应是令人难以起身的吊床，而应能缓冲你掉落下来时的力道，并让你再弹上去。

市场可以轻易地为某些人创造高收入，而让其他人处于贫穷状态。市场经济中，会有一些幸运、占优势、有才干或是非常努力工作的人，最后拥有高收入；也会有一些不幸、居劣势、有缺陷或是明显懒惰的人，最后陷入贫穷。

但是，经济学家所说的“贫穷”是什么意思？如何决定贫穷线或贫穷率？回到20世纪60年代，当时美国政府还没有对贫穷做出官方定义。1963年对贫穷家庭的操作性定义是年收入低于3000美元的家庭，这里没有因小孩数量或是单亲、双亲家庭而做调整，而且事实上，并没有强烈的理由支持这个数字，它只不过是一个好看的整数。当时的统计学家兼经济学家莫莉·奥珊斯基（Mollie Orshansky）在社会保障总署任职，该机构的任务是让社会福利能为穷人提供足够的收入。而她先前在农业部的工作，是统计养活不同规模的家庭要花多少钱。奥珊斯基因此有创意地结合这两个概念，以食物成本来决定生活成本，从而得出贫穷的定义。

找出“贫穷线”的故事

奥珊斯基对贫穷的定义，是先确定给所有家庭成员提供基本饮食要花多少钱（采用此数据的优点在于，它会根据家庭规模自动调整）。首先，奥珊斯基用农业部的“节约食物计划”，也就是必要食物的成本，根据年龄、小孩人数、父母人数等的变化，决定了62个不同类型家庭的食物预算，而且把农业家庭分开计算，因为他们可自己种植部分食物。

随后，奥珊斯基主张食物支出应该约占家庭预算的1/3。这个数字来源于1955年的一项研究，该研究发现1/3是全国家庭的平均值。她把每个类型家庭的食物预算乘以3，得出62个家庭类型的贫穷定义。接着，她指出此系统背后的基本理由，那就是照料家庭涉及取舍的考虑。她说：“穷人不只是较没钱而已，他们的钱根本不够用。穷人无法在花钱买一个生活必需品的同时，不从手里拿走另一个。”如果人们要在生活必需品之间做取舍才能养家糊口，那么就已符合贫穷的定义。

奥珊斯基请人口普查局计算有多少美国公民落在她定义的贫穷线之下。人口普查局之前公布过根据家庭规模调查的家庭收入，但没有更细

化的数据，比如户主的性别、孩子的年龄等。最后，人口普查局估算出，当年约有2000万个美国小孩生活在贫穷线以下的家庭。

奥珊斯基的贫穷定义很快传开，1964年首见于重要的政府报告，1969年成为政府的官方定义，直到今天仍然在沿用，只有些微调整。个别针对农业家庭与女人当家的家庭所做的贫穷线在1981年废止，并新增了有八个或九个小孩的家庭类型。

正如奥珊斯基所强调的，贫穷线定义的实际收入并不高。例如，2010年四口之家（父母两人和两个小孩）的贫穷线是22，162美元。我们说这个家庭在食物上花了收入的1/3，也就是每年7387美元或是每天约20美元。每天三餐、每餐四人，可得出全年每人每餐约花1.66美元，这的确不是一个很高的生活水平。

衡量贫穷的任何方式，都容易遭受一连串的质疑。举例来说，奥珊斯基的公式是基于家庭把收入的1/3花在食物上的假设，但家庭对食物的平均支出在过去几十年实际上是下降的，目前大约是1/5，然而，我们一直没有改成用食物预算乘以5来计算贫穷线。此外，奥珊斯基使用的节约食物计划，并不能代表每天的生活水平，它只意味着家庭在一段有限时间内勉强糊口。很少有家庭会每天只吃燕麦片、豆荚与甘蓝组成的最基本的食物。

奥珊斯基设立的贫穷线，每年都根据通货膨胀率进行调整，因此会随着时间的推移而上升。但为了反映经济增长和我们生活在更富裕的社会，贫穷线是否也应该跟着上升？贫穷是和其他社会成员相比：我们难道不该在某种程度上和富人相比，借以定义穷人？是否要考虑科技带来的影响？移动电话与家庭上网在21世纪属于贫穷线生活水平的一部分吗？是否要考虑地理环境的不平等？高收入、高生活成本的地区（在美国，如加利福尼亚州或纽约州），贫穷线难道不该高一点？而在低收入、低生活成本地区（在美国，如阿肯色州或南达科他州），难道不该稍低一点？

另一个问题是如何定义“收入”。我们应该把医疗补助保险与食物券视为一种收入吗？是否要考虑税收减免，例如薪资收入租税抵减（EarnedIncome Credit）给“穷忙族”（又忙又穷的家庭）提供的额外收入？如果“穷忙族”没有雇主提供的健康保险，这个家庭的收入是否比有

这项福利的家庭低？即使在书面上，他们的实得薪资是相同的。

你越深入思考，就会浮现越多问题。已经有很多人提出衡量贫穷的替代方案。例如，在20世纪90年代中期，美国国家科学院建议，借由观察一般家庭在吃、穿、住方面的花费，把贫穷线设定为这笔费用的百分比。美国人口普查局根据多种定义，发布了多种贫穷率的统计资料。但政府项目计划是以官方定义的贫穷线决定符合资格者（例如医疗补助保险），这条线基本上仍然和奥珊斯基的原始方法相同，随着时间根据通胀率调整。

美国政府是以收入低于贫穷线的人口比重来计算贫穷率。1960年，美国人口低于贫穷线的比重大约是22.2%。在20世纪60年代的经济快速成长期，这个比重显著降低，1969年是12.1%，1973年是11.1%。但是，70年代出现了经济大衰退与高通胀，1982年，贫穷率上升到15%左右，然后就停留在这附近，小幅波动直至1993年。在90年代后期的经济高速成长期间，贫穷率再次下降，到了2004年是12.4%。当经济衰退再次冲击时，贫穷率提升到2008年的13.2%和2009年的14.3%。简而言之，从20世纪70年代起，在减少贫穷族群方面，没有明显进展。

有改变的是穷人的人口状况。回到20世纪六七十年代，如果必须用一个词来形容穷人，那么“老年人”会是一个合理的选项。由于社保退休金、医疗照顾和类似计划，这个词不再适用于今日。老年族群的贫穷率现在已不会高于其他年龄层，特别贫穷族群最有可能是女人当家的单亲家庭。

社会救助的两难局面

帮助穷人的最佳方式是什么？俗话说：“授人以鱼，不如授人以渔。”当你思考贫穷问题时，上述这句话包含了重大的真相与巨大的困境。很明显，让人自给自足比让他产生依赖心更好，但是，在立即给人们帮助与帮他们学习自助之间有一种矛盾：当你教人钓鱼时，他想要吃的是什么？在学习过程中，你需要给他鱼吃，是等他学成之后，才停止给鱼吗？是否会有这个人拿走了鱼，却不学技术的潜在风险？

尝试帮助这些低收入者的每个方法，都会遇到这个敏感问题。如果一个富裕的社会不帮助穷人，似乎是残忍、不道德的，但如果社会帮助穷人，就会在某种程度上减少了穷人自力更生的动力。社会保障网不应

该成为吊床，不应该成为很难进入或很难出来的东西，它应该更像高空秋千表演者下方的安全网，缓冲你掉落下来的力道，帮助你再弹上去。

为了解这些权衡取舍，并使问题最小化，我们先提一个基本方案来帮助穷人：假设美国政府保证所有公民至少可获得贫穷线的收入，即保证四口之家的双亲收入不低于22，162美元。如果赚不到这个收入，政府就会补足。这个提案除了似乎不够慷慨之外，哪里可能出错？

这牵涉到激励问题。如果家里没人工作，全家的总收入就是22，162美元，全部来自政府。如果丈夫找到了全职工作，每年工作2000个小时，但每个小时只能赚8美元，年收入就是16，000美元。他努力赚16，000美元的结果，是全家的收入被提升到了22，162美元（你猜对了），正好和他完全不工作是相同的。我们假设妻子找到了一份兼职工作，每年赚到了额外的8000美元，这使得全家的收入变成了24，000美元，高于贫穷线。现在，这对夫妇每年的工作总时数是3000个小时，而他们的总收入只比他们都不工作时多出1800美元。此外，如果他们两人都去上班，可能会有额外的小孩看护费与交通费支出，而且还要缴税。相较于他们都没工作的结果，他们很可能宁愿不外出赚钱。

经济学家把这个问题称作“负所得税”（negative income tax）。政府在一个人赚到额外收入时减少他的福利，就会产生负所得税。把这个概念和熟悉的正所得税对比，正所得税是指你赚钱时，政府拿走其中一部分。这两种税都会降低工作动力。在这个例子中，负所得税设定为100%，也就是每当这个家庭赚到1美元（在达到贫穷线之前），他们就失去政府福利中的1美元。对这个家庭来说，他们没有动机去做一份低薪工作，没有动力跨出就业的第一步，因为他们去工作其实并没赚到钱。若负所得税较高，就会导致贫穷陷阱。

你可能会认为这只是个有趣的假设，傻子才会设立一个让工作者没有回报的福利制度。事实上，美国政府正是这么做的。美国的主要福利计划——失依儿童家庭补助（AFDC），在20世纪60年代至80年代提供100%的负所得税，实际情况甚至比刚才的例子更糟。外出工作的家庭不仅在赚到1美元的时候失去AFDC的1美元，而且还损失了食物券与医疗补助保险等福利。更甚的是，有收入的人还要为工作赚到的钱缴纳正所得税，进一步减少了实得薪资。换句话说，这么多年来，负所得税是高于100%的！

如何解决贫穷陷阱？有几个方法可用。其一是逐步淘汰新近就业家庭的福利。在这个概念下，1996年推出的贫困家庭临时补助（TANF）取代了AFDC。这个新计划虽然会根据各州的情况调整，但每赚1美元时，TANF的福利通常只减少50%，而非以往的100%。50%的负所得税仍然很够呛，但至少让他们有一些动力出去工作。

美国运用的另一项政策是薪资收入租税抵减，当低收入家庭赚钱时，给其额外的收入，以抵消政府撤回的其他福利。对于单身的没有小孩的工作者，这个方案在2010年的运作方式如下：当你赚到的收入没有达到12，590美元时，你会得到额外40%的退税（最高为5036美元）。当收入介于12，590美元与16，450美元之间时，你会得到5036美元的退税，相当于收入在12，590美元时所得到的，不多不少。超过16，450美元时，福利就会减少，你每多赚1美元，退税金额就会比原本少21美分。收入在16，450美元以上，就产生了负所得税。这样，随着收入的提高，福利也在逐步退出了。有趣的是，经由薪资收入租税抵减所支付的金额，在2006年约为410亿美元，远大于当年支付的福利金额。

为了避开对工作的反向激励（negative incentive）问题，美国尝试的另一种方式是要求人们去工作。从20世纪80年代晚期到90年代中期，各州通过一连串的福利改革，要求得到福利的人回去工作（或参加职业培训计划），通常是在申请到福利的两年内。这些改革也削减终生福利，通常是改为五年。1996年，得到福利的人要去工作的规定，被并入新推出的TANF计划。1994年，大约有1400万人享有原先的AFDC福利计划。在2001年经济衰退之后，获得TANF的人低于600万。

避免贫穷陷阱的另一种方式是提供实物的帮助，意即以某种非现金的服务来支持，医疗补助保险与食物券都属此类。这种方法经常受到政界的欢迎，因为它们似乎意味着穷人不会轻率地使用公共援助。但经济学家指出，实物帮助也有激励的问题。举例来说，医疗补助保险可能会导致“就业锁定”，你会担心换到获得更多薪水但没有健康保险的工作，理由是你可能会因此失去医疗补助保险福利的资格。

贫困家庭临时补助、薪资收入租税抵减、医疗补助保险与食物券，并非美国政府对穷人的全部协助。还有几十个联邦计划，其对象资格是基于收入水平的，从住宅补贴、学校午餐到家庭能源的协助都有。这些计划导致了援助与激励之间的潜在取舍。其中有些计划，我们不太担心

取舍，例如，我们不期望老年人或学龄儿童去上班。但我们仍然要意识到，大多数计划都在援助与激励之间拔河，最终的目标应该不只是分配金钱，让人们有高于贫穷线的收入，而是帮助人们发展他们需要的技能，让他们在不断变动与成长的社会里谋生。

16　什么样的收入不均程度算合理？

收入不均：根据研究估计，收入不均的扩大，约有两成是由全球化对工资造成的压力导致的。

贫穷与收入不均（inequality）的主题经常纠缠在一起，但它们完全是两回事。正如我们讨论过的，贫穷是指收入低于某个水平。收入不均是指低收入者和高收入者之间的差距。贫穷率下降时，很有可能社会贫富不均的程度便会加剧。例如，经济强劲增长，会帮助穷人变得稍微有点钱，但会让富人变得更有钱。同样，当股市大跌、经济衰退时，很可能穷人会稍微变穷一点，但富人可能会输个精光；在这种情况下，贫穷率提高了，但收入不均程度反而下降了。

基本上，人们出于不同理由而关心贫穷与收入不均问题。贫穷让人们没有能力负担基本的生活必需消费，收入不均更多的是影响人们对公平性的感受。在一个公平的社会，报酬和不平等不应该受到出生、家庭背景甚或运气的摆布，而应该与人们的努力和技能有合理的因果关系。

家户收入**5**等份评估法

为了衡量收入不均，我们需要用一些方式来描述整体收入分配（income distribution）的状况，而不只是收入低的族群。标准方法是把收入分配分成5等份、10等份甚至100等份，然后算出每一等份的人的收入占整体收入的比重。为了简化，我们将采用5等份评估法（有一些情况会用到前5%的族群），如果收入分配的每一等份都恰好是那一年总收入的20%，那么收入就是平均分配的。

来看看美国社会，最低收入组所得收入的比重远低于总收入的20%，而最高收入组所得收入的比重远大于20%。2009年，美国收入分配的最低收入组占总收入的3.9%，第二低收入组占9.4%，中间收入组占15.3%，第二高收入组占23.2%，最高收入组（收入高于10万美元的家

庭）占总收入的48.2%。如果你进一步观察最高收入组，属于收入分配前5%的族群（2009年，收入高于18万美元的家庭），其收入就占了社会总收入的20.7%。

20世纪70年代以来，高收入者的收入占总收入的比重有增加的趋势。1975年，最高收入组占到总收入的40.7%，1985年占到43.1%，1995年占到46.5%，2000年占到47.7%，而在2009年更高了一些，占到48.2%。最高收入组占总收入的比重多了7个百分点，这是相当大的变化，而且如果你更仔细地观察最高收入组，会发现增加的7个百分点几乎全跑到收入分配前5%的族群中去了。

这样的收入不均，应该成为公共政策议题吗？某种程度的收入不均其实是不可避免的。举例来说，人们通常在20多岁时赚得比50多岁时少，退休后，收入将再次下降。因此，在整个人口中，会有一些随着年龄而来的收入变化。从某一年到下一年，你会看到变化发生，人们可能会有特别好或特别坏的一年，不同的产业（建筑、农艺、投资、电子）也会有好或坏的年头。而且，人们会对自己的获利能力有一些选择，例如选择何种职业生涯、工作多少小时、做几份工作等等。在某种程度上，这些选择都会导致收入不均。完美的平等不是一个可达成的目标，较好的问题可能是：目前收入不均的程度合理吗？

问题在于“流动性”

处理这个问题的一种方式，是观察收入分配的流动性。在任何时候，收入分配都是一个概况，它告诉你在某个时间点，人们位于哪里，而非他们正在向上、向下或是稳定发展。人们随着时间移动的迹象，表明他们不会一直陷入某个收入水平。为了研究人们在收入分配中的移动情况，你需要持续追踪同一批人，大部分政府不会做这种调查，它们聚焦于整个人口，而非个人。然而，密歇根大学的收入动态追踪调查（Panel Study of Income Dynamics, PSID），从1968年起就持续追踪美国人口的代表性样本。

PSID数据显示了人们在收入分配5等份之间的合理移动量，但这种移动大多是在一个或两个等份之间发生。处于收入分配最底层的人会上移一点，但他们很少能持续移动到最上层。同样，处于收入分配最上层的人可能会后退，但他们很少会一直退到最底层。流动性的比率，并未

随着时间改变太多。比较过去30多年，美国人并没有比其他国家呈现出更多的隔代流动性（也就是说，子辈容易和父辈保持同样的或相近的经济地位）。因此，虽然收入不均的程度逐渐加剧，且有一些流动性，但更大的流动性不会抵消恶化的收入分配。

是什么因素驱使美国的收入不均在过去30多年加剧？全世界大部分的高收入经济体，在同一时间，收入不均也有一些增加。最大的理由似乎是信息与通信技术的改变，以及它们对劳动力市场的影响。

如同本书讨论过的，劳动力市场不是一个庞大僵化的市场，而是由很多不同市场组成的，例如建筑工人市场、医生市场等等。技术工人的供给量随着时间逐渐增加，今天的学生比起他们的父母、祖父母，更可能完成高中学业，而且至少可以继续上大学。但是，科技的非凡发展也明显增加了对技术工人的需求。举例来说，信息科技明显提升了技术人员的生产力，使用试算表软件编制财务报表的人可以告诉你其中的差异。相反，薪资水平较低的那一端，很多低技术含量的工作都消失了，因为科技进步减少了对低技术劳工的需求。

科技并不是收入不均恶化的唯一原因。进出口贸易（或全球化）的增加，意味着美国的工人必须更直接地和低工资国家的工人竞争，这会压低企业对美国低技术劳工的需求与工资。根据研究估计，收入不均的扩大，约有两成是由全球化对工资造成的压力导致的。

工会的减少已经改变了美国的收入分配，而且导致收入不均扩大。在历史上，工会可促使收入平均分配。20世纪50年代初期，大约1/3的美国劳动力加入了工会。到了21世纪最初10年中期，工会成员的比例掉到了13%左右；如果把公家机关的工会（例如教师工会）排除在外，只有8%的民间部门的工人加入了工会。

什么公共政策可以减少收入不均？一个显而易见的办法，是对高收入的人课征重税。有趣的是，随着收入不均的扩大，那些高收入的人缴纳的联邦政府税金的比重也显著增加。根据美国国会预算办公室的数据，1980年，收入排行前20%的人的纳税额，占联邦政府总税收的56.3%，其中不仅包括所得税，也包括社保、医疗保险、消费税，以及他们最后通过公司所得税间接支付的钱。到了1990年，这个比重上升至57.9%，1995年占到61.9%，2000年占到66.7%，2007年占到68.9%。如

果只看收入排行前5%的家庭，他们在2007年所缴的税，占联邦政府总税收的44.3%。总之，那些收入较高的人得到了更多的收入，但他们缴纳税金的比重也增加了。

无论用什么形式，把更多的金钱分配给穷人都会减少收入不均，但如同我们在前面的章节讨论的，这类政策必须小心设计，才能维持就业动机。重新分配可能也无法解决收入不均扩大的社会根本问题，例如接受良好教育的机会不一样。

有些人大力提倡扩大薪资收入租税抵减制度，这个概念是，如果某人全职工作，那么我们应该确保他赚到像样的工资。积极采用这个政策工具来减少收入不均，可能要付出高昂代价，但它可能也会给社会带来很大的好处，例如家庭稳定以及相关社会问题的减少。

用于减少收入不均的政府预算，不一定要直接付现金给贫穷家庭。可采取扩大公立学校或学校午餐计划预算的形式。在某些地区，可以扩大公共交通，低收入家庭往往会比其他人更常使用。政府可以花更多的钱保护小区的公共安全，例如在低收入地区配置更多警力。政府可以在公共领域投入更多资源，例如图书馆、公园、学校（尤其是课后辅导计划）和小区活动中心等。这类措施不是直接把钱分配给中低收入的家庭，但它们会增加公共领域和公共资源的安全程度，这才是低收入家庭急需的。虽然收入不均逐年恶化使我烦恼，但我比较担忧的是穷人每天面对的生活条件，而不是富人的高收入。

17　品牌可以让消费者对质量比较放心

信息不完全与保险：信息不完全造成了保险市场难以解决的失衡问题。

想象一下，你打算买部二手车，但对于汽车引擎根本一无所知。你知道你的信息不完全，所以去读了《消费者报告》，上了一些网站，甚至花钱找技师检查汽车，但你仍无法确定车况。想象你发现有两部车是自己想要的款式，外观差不多，有一部的价格接近预算，另一部只要1/3的价钱。你会买哪一部？你会买价格跟你的预算差不多的那部车，还是如此便宜的那部呢？

在一个信息完全（perfect information）的世界，你的信息告诉你这两部车是一样的，买下便宜的那部，你就赚到了！而在一个信息不完全（imperfect information）的世界，你得担心很低的价格也许表示另有玄机，也许代表掌握信息比你多的人认为那部低价汽车是不良品。因为信息不完全，买家很难做决定。

市场上出现有意愿的买家和有意愿的卖家，一般情况下假设双方都明白自己得到的是什么而自愿交易。你给肉贩10美元，肉贩给你一块鲜美的肉。然而，现实世界充满了信息不完全的情况，这可能会对市场运作方式造成问题。

想象一下，你在公司负责雇用员工，有应征者在工作申请表的"期望待遇"栏填了一个数字，是你设定的薪资预算的一半。这个价格真划算！你收集这个人更多的信息，如履历、推荐人等。但在那天下班前，你仍觉得不踏实。你的信息不完全，不知道这个人到底是什么样的员工。你应该雇用他吗？他愿意为了你薪资预算五折的价码来工作，表示他迟早会出乱子吗？你就是无法确切知道。由于信息不完全，风险和不确定因素就会来搅局。

再想象你在银行负责放款，有一个申请人说："我真的很想要这笔贷款，因此我愿意每年付给银行比行情高10%的利息。"当然，你可以收集这位贷款人的财务信息和公司信息，但是，贷款给一个愿意付很高利息的人，你有什么感觉？也许你会说："这对银行似乎是很棒的交易，就放款给你吧。"但你更可能推测："这个人似乎很急切，他的风险可能会很高，而且他心里有数。如果他违约拖欠，即使利息很高，对我或银行也都没有任何好处。"

市场上有各种试图减少信息不完全的方法。万一产品的功效不像广告所宣称的那样，公司的担保、保证和服务合约将有助于承担消费者的风险；商标和品牌则可以让消费者对商品质量比较放心。在劳动力市场，履历和推荐人有助于减少信息不完全的问题，教师、护士、会计师、律师、物理治疗师和不动产经纪人持有的资质证明也是如此。在金融市场，信用评级、放款担保人和抵押品等机制也有一样的效果。

政府介入与制定信息披露的规则，在大多数情况下，这类机制能让市场顺利运作，例如，政府规定食品包装上要标示成分，以使消费者在

选购时能有更充分的信息做参考；或要求企业披露某些财务信息并接受外部查账。然而，有些规范引发了争论。很重要的一例是，信息不完全造成了保险市场难以解决的失衡问题。

道德风险与逆选择

保险市场包括个人保险（例如健康保险、汽车保险、财产保险、人寿保险）和社会保险（例如社保退休金、失业保险、职业灾害补偿、灾难救济）。保险提供者必须估计买家出事后要求赔偿的风险，但是，关于谁会遭遇什么事的信息相当不完全，因此保险市场可能面临危机。

为了了解这个难题，我们先来看看保险的运作方式。根据统计，我们知道一个群体里有多少比例的成员可能发生某件憾事，但我们不确定该群体里哪个人会出事。当人们购买保险时，他们把钱投入一个共享的基金池，这笔基金被用来赔偿遭遇不幸的人。

拿一个简单的汽车保险案例来说。假定某个群体有1000个驾驶人，保险公司可以把他们分成四组。其中900人在一年内不会发生任何事故；50人只会遇到一些车门凹陷或掉漆等极小型的事故，平均每人要花100美元；另外30人会发生中型事故，平均每人要花1000美元；剩下的20人会发生大型事故，平均每人的损害要花15，000美元。保险公司知道这些数据，但它不知道哪个驾驶人在年底会出现在哪一组。

看看这些统计数字，保险公司每年需要花费在这群驾驶人身上的总支出是多少？如果计算可能会发生的所有成本，将是335，000美元。因此，如果这1000个驾驶人，每人每年支付的保险费是335美元，那么保险公司就会获得它所需要的335，000美元，足以负担即将发生的所有事故的总成本。当然，这个计算忽略了两个关键问题。第一，保险公司在提供这项服务时，需要支付员工薪资和经营费用，而且理论上要赚一点利润。第二，在收到保费和支付理赔的时间之间，保险公司可以将这笔钱投资于金融市场并赚取报酬。但是，对很多保险公司来说，每年公司的营运成本与转投资的报酬差不多持平，所以，把公司收进来的保险费和付出去的理赔金做比较是公平的。

其实，上述的保险市场隐含着一个基本规则：平均一个人在一段时期内投入保险的钱，必须非常接近他在这段时期拿到的保险金。

保险公司的支出通常会跑到理赔金高的一小部分客户手中。在刚才提到的例子中，335，000美元里有300，000美元是付给这1000个人中的20个人的，他们只占2%。所以，在一年结束时，那20个人会觉得买保险赚到了，但绝大多数人可能会觉得他们付钱给这个系统，却没有拿回多少。同样的道理也适用于健康险、财产险或其他保险。

到目前为止，我们是假设群体中的任何一个人发生负面事件的机会是随机且相等的。如果不是这么一回事呢？发生像车祸这样的倒霉事的风险，在某种程度上可能会受到人们自己行为的影响。无论保险公司多么仔细地收集信息，这个信息都是不完全的。因此，会出现几个问题。

第一个主要问题叫作道德风险（moral hazard），意思是拥有保险会使人不太会采取预防措施来避免或阻止坏事发生。被保险人较没有动机改变习惯或改善条件，以致对坏事更无招架之力。例如，拥有高额火灾保险的工厂可能不会太在乎老旧厂房的防火问题，投保盗窃险的人不太可能会购置保安系统。拥有健康保险的人，每当鼻塞或咳嗽时，会比没有健康保险的人更可能去就医。道德风险这个抑制因素，使得保险公司的总支出比它们应有的支出高。

保险市场的另一个重大议题是逆选择（adverse selection）：特别可能遭遇坏事的人更可能购买保险，而风险很低的人不太可能会购买。如果保险公司只是以平均损失来设定保险价格，那么知道自己比一般人安全的那些人就会退出市场，或者顶多购买最低保额的保险；另一方面，保险公司将承保较多风险偏高的人。保险公司吸引了高风险客户，就需要提高保费，但保费一旦提高，低风险和中风险的客户就会退出，或是缩小投保范围。因为逆选择现象，保险变成了一种游戏，不再是分散全体保险人的风险；而保险公司则想要选择低风险客户，排除高风险客户。

保险方案中有各种方式来解决道德风险和逆选择问题。排除条款、部分负担和共同保险可以把一些财务风险转回客户身上，而且可以鼓励客户尽量减少有道德风险的行为。曾有健康保险的相关研究显示，当一群病人有适度的部分负担而另一群病人没有时，有部分负担者使用的医疗资源会少1/3，实际上这两群病人的健康状况是相似的。

为了降低风险，保险公司可做的另一件事情就是取得更多的客户。

客户越多，越有可能使低风险的客户保持在一个良好比例，以抵消高风险族群的影响。因此，通过雇主买健康保险会比自己去买更便宜，而大公司里员工的健康保险也会比小公司的更便宜。汽车车主投保几乎是强制性的，低风险的驾驶人无法退出市场，这也能减轻整体风险。

棘手的难题

在大多数工业化国家，健康保险市场本身存在的信息不完全问题，多由国家控制的医疗体系来处理。这些国家以各种方式建立整体计划，但它们有一个共同现象，那就是医疗领域中信息不完全的问题很严重，以致自由市场无力解决。除了美国以外，全世界的政府都是借由控制医疗供给量、何时应该提供医疗以及应该花费的金额，来处理道德风险的问题。这些国家还把全国的人都纳入保险范围，借此处理逆选择的问题。

你也许知道，美国在医疗领域花费的钱，比全世界任何工业国家都多很多。根据世界卫生组织（WHO）的数据，2007年美国的医疗支出（包括私人和政府提供的资金）大约是每人7300美元。相较之下，加拿大、法国、德国、日本和英国的每人支出介于2700～3900美元之间。医疗支出占国内生产总值（GDP）的比重，美国是15.7%，加拿大、法国和德国介于10%～11%，日本和英国大约是8%。总之，美国医疗领域的人均支出是经济实力相当的其他国家的两倍。

上述情况一般解释为美国的医疗服务和医疗研究都有优秀的质量。无论是制药还是设备方面的创新，都有较好的报酬，医生与护士的辛劳及教育投资也有较高的回报。然而，我们看不出美国的医疗质量比别人好两倍。美国医疗领域的高额支出似乎看不到显著效果，尤其是考虑到21世纪最初10年中期，仍有4000万美国人根本没有健康保险。

信息不完全的难题，并没有一个简单的解决方法。在美国，政府几十年来已是医疗计划的最大支持者，例如卫生保健（给老年人）、医疗补助（给穷人）、退伍军人福利以及公务人员保险。2010年，奥巴马总统签署了《患者保护与平价医疗法案》（Patient Protection and Affordable Care Act），目标是扩大健康保险的范围并抑制成本。落实该法案确有争议，它会使美国投入医疗市场的程度更深。同一时期，全世界很多国家的政府比美国更深入医疗市场，而且正试图在医疗系统中

置入更大的竞争性和成本意识。没有哪个国家对医疗系统完全满意，也没有人找到神奇的方法与制度架构，可以在扩大承保范围的同时，遏制医疗成本的上升。

18　谁能监督代理人？

公司与政府治理：最不信任公司治理的人，最有可能相信政府可以监督公司。

有些人信任企业，但不信任政府；有些人信任政治领袖，但不信任民营企业。经济学家则对谁都不信任。虽然企业领袖有能力以低廉的价格提供高质量的商品与服务，并为员工提供好工作，政治家则能在符合公众最大利益的原则下制定有远见的法案，但我们也知道有些企业领导人会搞垮公司以自肥，有些政治人物对保住官位和收回扣的兴趣，远大于为民谋福利。这正是治理的议题，企业和政府组织要如何治理？什么样的激励会对它们的领导者产生效果？

经济学家所说的代理人问题（principal-agent problem）的分析架构，可以用来分析治理议题。在代理人问题中，委托人这一方想激励对方，也就是让代理人以某种方式尽力工作。在政治领域，公民是委托人，而政治人物是代理人，政治人物在理论上应依公民利益而行动。以公司而言，股东是委托人，而经营者是代理人，经营者按理应该为股东利益而做事。雇主和员工的关系，也有代理人问题。

代理人问题通常涉及信息不完全，委托人很难知道代理人是否努力（或有效率地）工作，或是依委托人的最佳利益来做事。以雇用为例，从委托人和代理人的观点来看代理人的产出都十分清楚时（这位员工可能安装汽车风挡玻璃、销售办公用品或采收农产品），委托人和代理人可以商定根据产出来支付薪水。但大部分时候，产出不是完全看得见的。研究员的产出是什么？快餐店店员的产出是什么？相对于代理人，团队其他成员的产出是什么？你如何处理员工无法控制的情况，例如设备故障或没有客户上门。大部分情况下，雇主在计算薪资福利时，很难排除主观因素。

谁能监督代理人？

评估企业和政府领导人的产出绩效，难度可能更高。企业目前的情况或政局的好坏是可以客观评断的，也许优秀的领导阻止了坏的局面变得更坏，差劲的领导则会让好的局面无法更上一层楼。公司股东或选民要如何辨别个中差异？在企业和政治的代理人问题中，还有另一个问题是委托人数量庞大，以至出现“搭便车”现象。对任一个别委托人来说，监督代理人可能要花费很大的精力。毕竟，在数千位股东或数百万位选民中，为什么是你花时间、成本和力气来监督公司或政府领导人的绩效呢？此外，单一股东或选民的意见可能对代理人没有约束力，除非该股东或选民获得许多委托人的支持。换句话说，如果个别委托人缺乏控制代理人的力量，那么代理人将缺乏动力完成有利于委托人的事。

近年来的一个经典案例是安然[18]（Enron）公司。安然是从事天然气和电力相关商品买卖的公司，2000年12月31日的股价是83美元。之前其股价在1998年上涨37%，1999年上涨56%，2000年上涨87%。好事接踵而至，安然因为它的网络交易和长期契约策略，被《财富》杂志的“最受尊崇公司调查”评选为“美国最具创新力的大企业”。到了2001年12月2日，安然却申请破产，且因诈欺罪而遭到司法调查。

一家公司怎么会在不到一年的时间里从标杆企业重重跌落，落得高级主管成阶下囚的下场？当时有什么预防措施运作失灵吗？首先，个别股东缺乏控制力和动机来监督高级主管。在大部分公司中，股东选出一个董事会来直接负责雇用和监督高级主管，但通常来说，同样一批高级主管也决定了董事会的成员。公司董事会的独立性和中立性是值得质疑的。董事会成员不是全职的，其主要任务是参与年度的一些大型会议，而会议的信息和议程是由同样一批高级主管安排的（你猜对了）。因此，虽然积极的董事会可以监督公司，但能做的有限。

上市公司依法必须被审计，且必须公布财务信息。然而，在安然公司瓦解后，我们更清楚地看到，有些稽核人员并没有如股东期待的那样积极监督公司的财务。毕竟，稽核人员是为公司工作，拿公司薪水，同时要监督公司运作。我认为有些会计师可能会产生类似税务律师的心态，税务律师的工作是钻税务法规的空子，想出方法逃税，有些会计师似乎也觉得他们需要为公司发布一些获利数字（不管现实情况如何）。安然的外部审计——安达信会计师事务所（Arthur Andersen），在2000年从安然得到5200万美元的服务费，这笔钱无非就是协助安然的高级主管脱困的诱因。

监督高级主管的另一个可能是外部的重要投资人，例如持有大批股票的共同基金或退休基金。对公司的投资越大，越有动力去注意公司的经营。但在安然案中，大型投资人也没有发挥太大的作用。2000年年底，约60%的安然股票是由大型投资人持有的。2001年10月，在公司危机浮上台面的数个月之后，大型投资人仍然持有约六成的安然股票。大型投资人既没快速反应，也没积极监督。

还有谁可以监督大公司的高级主管？在现代金融市场，给投资人操作建议的股票分析师、放款给企业的银行、财经媒体记者，这群人存在的目的都是为了评估公司的健康状况，也有力量来监督高级主管。例如2001年3月，《财富》杂志登了一篇著名的文章质疑安然案，但没有多少负责监督的“看门狗”跟着吠，因为股票分析师的薪资及信息管道仍取决于与公司的合作关系。同样的道理也发生在记者和银行家身上。没有人想在宴会上惹是生非，否则以后就会被拒绝来往。

股票期权一度被用来激励高级主管认真为股东利益打拼，它的概念是，如果高级主管拥有很多股票，他们就会更有意愿提高股价。高级主管的股票选择权在20世纪90年代开始非常流行，但它不一定会改善经营绩效。有些主管尽其所能拉抬公司的短期股价（在一些案例中，甚至包括欺诈），在跌价前卖出股票，留下烂摊子给其他股东收拾。

2002年，安然案及其他类似灾难爆发后，美国国会通过了《萨班斯-奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act），在公司治理的制度上加入新规定，包括董事会的选任方式、审计师和股票分析师的规定，以及官方的会计监管委员会。这些规则可能有帮助，但需要成本，它们距离解决公司治理的代理人问题还很遥远。高级主管仍有强烈的动机去发布高利润信息并领取高薪，很多高级主管的监督者仍有强烈的动机避免得罪影响他们职业生涯的这些幕后之人。看看一些银行、金融机构在2007～2009年经济衰退前的不良放款及财务决策，就知道公司治理的大问题仍然存在。

代理人制度常失灵

把话题转移到政府治理。最不信任公司治理的人，反而最有可能相信政府可以监督公司去履行企业责任。但经济学家指出，公司和政府都会出现类似的治理问题。

我们已知政府在市场经济中可能扮演多重角色，以公共权力改善社会福利：抑制垄断厂商、阻止公司的违法竞争行为、减少污染、扶持科技产业、提供公共物品、对抗贫穷和收入不均，以及处理信息不完全的问题。民主国家应该遵循林肯总统在葛底斯堡演讲时的名言：民有、民治、民享。依民主的简单理论，选民选举和监督官员，但实际上，很多人根本不投票。最近一次的美国总统选举（2012年），达到投票年龄的公民只有一半多一点去投了票。2008年的选举只有57%的投票率，2004年只有55%，2000年只有51%。在都会区真的去投了票的人，通常只有当地选民的1/4～1/3。

人们为什么不投票？不论何种规模的选举，胜败差距都是以几百、几千甚至数百万票来衡量的，一个理性的选民知道自己的一票不可能造成差异，因此很多人不关注选情或投票。经济学家安东尼·唐斯[19]（Anthony Downs）在《民主经济理论》（An Economic Theory of Democracy）一书中提出了这个问题：

对民主国家的很多公民来说，无论政治信息本身透露了什么，理性的行为是绝不考虑对该信息多花费成本。不管该免费信息对理性的公民透露政党之间的差距有多明显，或自己还不确定要支持哪一党，他都明白自己的一票几乎没有机会影响选举结果。

即使是过去十年来几场惊心动魄、票数接近的选举，差距也有几百或几千票，而不是你那一票。

为拉升投票率，常见的方案包括延长投票时间、将选举日定在周末，以及放宽缺席投票的规定。虽然美国已经朝这个大方向努力了数十年，使投票越来越简单，但仍没看到投票率有任何提高的迹象。

如果大多数人都不表露心声，有谁会呢？答案是特殊利益团体。它们人数虽少，但组织健全，可能会对立法议员施压，牺牲别人的利益而制定对其有利的公共政策。为了这些特殊利益团体，政治人物可以挟选票的力量制定法律，以使单一特定区域受益，地方建设经费即是一例，此时民主制度面临好处集中在有限地区，而成本由全国人民负担的问题。

专项拨款，也称为“政治分肥支出”（pork-barrel spending），是另

一个例子。这是对民主的挑战，利益集中在有限的地方，成本却要广摊。专项拨款的利益是明显的，有利于拨款地区的选民，但成本要由全国来承担。也有几个不同地区的立法议员联合起来，共同努力让一项法案通过，大的交通设施项目的立案往往就是这样，受益的是这些立法议员代表的几个地区。政府国防预算的通过，也是军事基地和武器承包商所在地区的立法议员们极力推动的结果。

除了投票率低和特殊利益团体的问题，当出现多重选择时，选举结果可能无法反映多数人的偏好。例如，假设某选区60%的人口是自由派，40%是保守派，如果各推出一位候选人，那么自由派将获胜。但是，在一场三方角逐的选举中，若有两位自由派和一位保守派候选人，自由派的选票就有可能被分散，最后反而是少数派的政党胜出。

公共治理的最后一个难处是政府发觉它很难退出。当厂商生产一个没人要的商品，或是生产成本比竞争者高时，它就可能亏损。如果不改变方式，早晚会倒闭。但是，如果政府的计划行不通，会怎么样？谁来撤销政府的计划？如果政府机关提供差劲的服务，又如何呢？谁来提供竞争以抗衡差劲的服务？除了少数例外，政府内部并没有机制允许较好的生产者参与。

若因为上述这些问题，就主张抛弃民主政治，当然是过度反应。但是一个务实的经济政策学者需要认清，民主政府不是由一群聪明、热心公益的模范生统治的。政府是由一群代理人组成的，选民和公民试图引导和控制方向，但不一定会有成效。即使是最有企图心的政府措施，也可能使政局恶化，而不是变好。

微观经济学原理总结

到这个章节为止，我们已经谈完了微观经济学的基本原理，让我们来总结一些重要概念。我们需要同时理解下面几个潜在对立的问题：

市场是非常有用的制度，社会可以通过市场来分配其稀有资源。市场为有效率的生产、创新、善用资源、满足消费者需求和欲望，以及逐渐提高生活水平提供动力。

市场有时可能会产生我们不想要的结果：垄断、不完全竞争、负外

部性（例如污染、无法支持技术或无法生产公共物品）、贫穷、收入不均、信息不完全，以及管理不善的问题。

政府在处理市场问题时可以扮演有用的角色，但它的行动也是不完美的，在某些情况下，甚至会造成自身更大或另外的问题。

思考经济政策时，你的挑战在于保持务实。要诚实面对市场发生的问题，答案要明确。对政府的作为要实事求是，坦然面对权衡取舍和风险。当你采取这种方法时——无论最后得出什么样的政策结论——你的思考方式就像经济学家了。

宏观经济学篇

19　人均GDP是一个有用的比较工具

宏观经济学和国内生产总值：人均GDP较高的经济体，在很多方面都有较好的发展。

宏观经济学的观点是总合的、由上而下，它把整个经济视为一个大型有机体，内容包括经济增长、失业、通胀、贸易差额等。宏观经济的观点并非只是放大版的微观经济学（前面章节的主要焦点）。微观经济学关注商品、劳动力及资本的个别市场，以及垄断、竞争、污染、科技、贫穷、收入不均、保险和治理等议题，但它没有实际的语言来谈论国家的宏观经济问题，例如经济增长和贸易逆差。微观经济学可以解释为什么商品价格可能上涨，或者为什么公司可能雇用或解雇员工，但它无法掌握宏观经济的议题，例如整个社会的通胀或失业。此外，微观经济学没有讨论宏观经济政策，例如政府预算、预算赤字或者中央银行影响利率和信用的行为。

事实上，在微观经济学中出现的个人理性行为，当团体中的每个人都这么做的时候，有可能导致出乎意料的结果。想象你在人山人海的体育场里听音乐会，你想以更好的视角观赏台上的滑稽表演，所以你站了起来。然后，别人为了好好观赏，也站了起来，最后所有人都站起来了。每个人的行为都是出于微观经济、个人观点的理性行为，但最后宏观经济的结果是，没有人能得到比原来更好的观赏体验。

经济政策的四个目标

为了提供一个思考宏观经济政策的概括架构，我们将研究宏观经济政策的四大目标，然后以一个分析架构来思考目标之间的关系，再以两组工具来完成这些目标。

宏观经济政策的四个目标是：经济增长、充分就业、物价稳定和国际收支平衡。

讨论宏观经济政策的架构称作总供给与总需求模型，这个架构有助

于构建宏观经济分析，并使我们能够分析经济增长、失业、通胀和贸易差额之间的取舍关系。宏观经济政策的两组主要工具，是财政政策和货币政策。财政政策是政府税收和支出的政策，包括政府预算和预算赤字。货币政策是指中央银行的政策，它会影响利率、信用以及社会上借款与放款的数量。

在正式探讨宏观经济学的主题之前，先应了解“国内生产总值”（Gross Domestic Product, GDP）的概念，它是一个国家经济规模的衡量标准。GDP的定义是：一个经济体一年内所生产的最终商品和服务的总价值。GDP可以根据生产与销售的商品价值，或需求与购买的商品价值来衡量。就定义而言，所购买与所销售的商品总数量是相等的，所以衡量GDP的这两种方式会得出相同的答案。

举例来说，2009年美国的GDP是14.2万亿美元。从生产面来看，13.4%是耐用品，例如冰箱和汽车；另外13.4%是非耐用品，例如食物和衣服；66.2%是服务；7.7%是公共基础设施建设（这些数字加起来超过100%，是因为大约1.1%的产品是存货，尚未卖出，所以未被计入产出）。很多人考虑经济时，首先想到的是耐用品（从工厂生产出来的坚固的东西），但非耐用的商品和服务，例如医疗、教育、金融服务、法律顾问、美发、修车、除草、打扫，以及照顾儿童等，占美国产出的一半以上。人们说我们生活在一个服务业的社会，指的就是这些。服务业占美国经济的比重已经持续增加了好几十年。

GDP的内涵

你也可以从需求面衡量GDP。2009年，美国家庭消费的需求大约占GDP的70%。当时，企业投资支出约占11%，但每年变化很大。政府支出约占GDP的21%，这个数字可能看起来有点低，因为联邦政府、州政府和当地政府加起来一年的总税收大约占GDP的1/3。但是，这个数字只代表政府直接采购的金额，政府用来照顾人民的钱（例如退休金和社会福利）是以消费的形式出现的。最后一类是出口和进口。出口是其他国家对美国产品的需求，它会加进总需求；进口则是美国对外国产品的需求，它会从总需求中扣除。最近几年，美国进口已经大大超过出口，这表示有贸易逆差，这个主题我们稍后研究。这里提供一个好用的速记法，如果你问一个经济学家GDP是什么，有时他会回答GDP=C+I+G+X-M，也就是：GDP=消费+投资+政府支出+出口-进口。

在实际操作层面，是谁在计算美国巨大的国内生产总值呢？答案是美国商务部管辖下的经济分析局（BEA），它会从各种调查和信息来源中收集资料，有些按月，有些按季，有些则按年。有时，政府的统计学家会先推估，在每季度结束后做初步估计，当所有数据收集齐后，再发布最终估计。每隔五年，BEA会回顾它在这段时期发布的所有结果并修正，有时会有大幅修正。

经济学家通常会关注人均GDP，也就是每人的GDP。这是粗略估计某特定时间和地区生活水平的方式。把2009年14.2万亿美元的GDP除以3.07亿人口，即得到每人46，000美元。人均GDP是一个有用的比较工具，因为它会自动调整不同国家或不同时间的人口差异。

下一个重要的估算项目叫作实际国内生产总值（real GDP），它是经过通胀调整后的GDP。假设在某一年，GDP比前一年增加了5%。统计学家在研究价格变化时，发现这5%的GDP增长中，有3%归因于通货膨胀（意即价格变高的缘故）。因此，剩下的2%才是通过生产实际增加的商品和服务。通胀的调整，对短期比较很重要，对长期比较更是不可或缺。

GDP在概念上仍然不完美，的确，所有的经济统计都有不完美的地方。因为GDP衡量的是买卖的商品，所以，会影响生活质量但没有买卖的东西不会直接纳入GDP，典型的例子是家庭生产。大约在20世纪60年代晚期到70年代早期，女性进入职场的人数激增，因此，过去在家里生产的很多商品和服务，例如供应三餐、家庭打扫与儿童看护，现在更有可能在市场上买卖而被纳入GDP。这是GDP的一个显著变化，它不会反映社会所生产的商品与服务数量的实际变化，只反映这些商品是在家生产的还是从市场上购买的。

此外，有很多东西会影响人们的生活水平与幸福感，但无法像商品般被量化。举例来说，如果每个人一周少工作10个小时，或每年有额外的两周假期，但产出仍然相同，GDP不会有任何增长。污染程度的变化也不会直接显示在GDP上，交通拥挤或通勤距离，除了其中的汽油、外卖咖啡等消耗品，也不会如同买卖的东西一般显示在GDP上。负面事件（例如自然灾害）可能导致一个城市大规模重建，这使得GDP在短期内看起来是增长的，但当地人的生活水平其实是明显降低的。预防犯罪的成本被视为GDP的一部分，但实际犯罪的成本（损失和破坏）不是。人

们的平均寿命变长而且更健康，这件事无法用GDP以任何方式直接反映，只能在医疗服务的支出项目上纳入GDP。

即使是在GDP项目之内，怀疑论者也可能会问：相同价格的东西是否真的有相同的价值。举例来说，一袋土豆片和一袋新鲜的有机苹果的价值相同吗？《财富》杂志和色情杂志的价值相同吗？枪战电影门票和艺术博物馆门票的价值相同吗？GDP只是把买卖的东西加起来，它和价值判断无关。

最后要注意的是，GDP只包括成品，不包括投入制造这些商品的中间产品，例如投入制造汽车的钢材、投入制造椅子的木材等。如果你把投入制造汽车的所有零部件（如钢材或塑料）都加进来，就会重复计算。此外，所有权的移转也不会显示在GDP上。举例来说，GDP会反映你买的新车，但不会反映你卖给邻居儿子的二手车；会反映你建造新房子或装修旧房子的成本，但不会反映你卖的旧房子。你买卖的公司股票也不会被计入GDP，因为它没有创造任何东西，只是交换，只有股票经纪人的手续费被当作服务费计入GDP。股市的大幅涨跌对GDP也完全没有直接影响。

虽然有其局限性，但GDP对衡量经济状况来说仍是一个有意义的工具。人均GDP较高的经济体，在很多方面都有较好的发展。它们有更个人化的消费，不只是我们想到的奢侈品，还包括医疗和教育等服务。人均GDP较高的社会，通常也有较干净的空气和水，还有较高程度的个人安全。睿智的诺贝尔经济学奖得主罗伯特·索洛[20]（Robert Solow）曾经说过："如果你必须追求某样东西，那实际国民收入最大化是个不错的选择。"

美国历年的GDP显示长期向上的趋势。经过通胀调整后，21世纪最初10年中期的GDP大约是1950年的5.5倍。1950～2010年，实际GDP每年平均增长3%，这并不表示GDP每年都是向上增长的。GDP呈现明显且持续的下滑，就叫作经济衰退（recession）。一些经济学家认为，GDP持续下滑六个月（也就是两个季度）就是持续性衰退（lasting downturn），但这个时间范围并非官方定义。经济衰退的起点和终点，不是由哪个美国政府机构来定义的，它们是由国家经济研究局（NBER）——这个非营利研究机构的一个经济学家委员会来定义的。

根据NBER的资料，1900～2010年，美国共发生23次经济衰退，即平均每五年就有一次经济衰退。经济学家注意到，2001年经济衰退之后，最近两次衰退（2001年和1990～1991年）的间隔时间较长，而且较温和。但2007～2009年的衰退非常严重，影响深远。因此，根据GDP的表现，用一句话来总结美国的宏观经济，那就是长期趋势向上，但这个趋势有时会被短期的负增长干扰，通常每十年内会有一两次。在经济环境中，政策目标应该是阻止或控制经济衰退，同时要奠定长期增长的基础。

20　为什么人们重视经济增长？

经济增长：长期来看，经济增长是唯一会影响生活水平的因素。

这里要问一个问题：你是比较喜欢生活在现代化的美国社会，有一般的生活水平与6万美元的家庭年收入，还是比较喜欢生活在1925年，同样每年赚6万美元，而这笔钱相当于2010年的80万美元？在你做选择前，先想想：1925年6万美元的年收入代表你非常富有，可以过上奢华的生活，有一栋大房子，有仆人和一切最好的东西，但你得以1925年的物质水平来生活，没有现代化的电信、交通和医疗条件。

你想过哪种生活？当我在各种场合提出这个问题时，人们通常会回答喜欢过目前的生活，两种生活的选择比例大约是2：1。当然，这个问题没有正确答案，但它说明了为什么人们重视经济增长，更甚于在某个时间点变得比别人富有。

经济增长会随着时间产生复利效果。年增长率的若干差距，会在一代或两代人后造成生活水平的巨大差异。预测一个经济体未来的价值（FV），公式是拿它的现值（PV）乘以“1+经济体的增长率”的t次方，t是年期数[PV（1+r）^{t}=FV]。实际上，它和计算个人为退休生活而储蓄的报酬率的公式是相同的。经济复合增长率的计算过程，与利率复合增长率的计算过程完全相同。

让我们代入一些数字来看看它会怎样。想象你已经得知某个经济体每年增长1%，为了简化计算过程，我们假设它最初的GDP是100，其货币单位是该经济体的假想货币。10年后，它的GDP会超过110。25年后，GDP会变成128。40年后，GDP会达到149。这个结果不差，但也不

令人惊讶。

现在我们来看每年增长率为3%的情况，这大约是过去几十年美国经济的平均增长率。每年增长3%，10年后，GDP会从100变成134；25年后，会变成209；40年后，会达到326。换句话说，每年增长3%，经过40年，该经济体的规模会达到最初的三倍以上。复利的力量会造成实际上的巨大差异。

经济体最初的 GDP 为 100，增长 10 年、25 年、40 年后的结果				
	实际经济年增长率			
		3%	5%	8%
时间	10 年	134	163	216
	25 年	209	339	685
	40 年	326	704	2172

注：这个表格中的数据是用公式PV（1+r）^{t}=FV计算的，其中PV是该经济体规模的现值（在这个例子中，GDP为100），r是该经济体的年增长率，t是时间，而FV是未来值。

假如每年的增长率是5%，又会怎样？这是美国在经济情况很好时可能出现的增长率，很多国家（包括巴西和墨西哥）也持续拥有这样的增长率。每年增长5%，一个经济体最初的GDP为100，10年后，会达到163。25年后，会达到339，是最初的三倍以上。如果可以维持这样的增长率，40年后的GDP会是704，增加到原来的七倍以上。

最后，我们来试试经济增长率为8%的情况。老实说，8%就长期而言是上限了。这是20世纪六七十年代日本经济成长最快速的时期，以及中国最近数十年的增长率。我们来看看计算结果。有了8%的经济增长率，只要10年，GDP就会从100变成216，也就是说GDP会在10年内变成两倍以上。25年后，该经济体的GDP会从100变成685，在一个人的寿命范围内，甚至可以说是在一个人工作生涯内，几乎变成七倍。如果8%的增长率可以维持40年（从来没有哪个国家出现过，这里只是为了说明），GDP会从100增加到2172。换句话说，在一个人工作生涯内（从

25岁到65岁），他可以看到该经济体增长了22倍。这是生活水平的巨大变化。

穷国可能追赶上富国吗？

这告诉我们，虽然年增长率看起来只有几个百分点的微小差异，但对未来会有巨大影响。长期来看，经济增长是唯一会影响生活水平的东西。

若一个国家的经济规模在起步时落后于其他国家，它能赶得上来吗？当然可以，前提是它能维持一段时间的高增长率。事实上，有些经济学家相信，以较低生产力起步的国家，也许可以利用所谓的“后发优势”（也被称为追赶式成长，catch-up growth）。因为落后国家可以复制和运用别人已发明的技术，不需要自己发明。目前看来，似乎全球低收入国家在未来应该能缩小其人均GDP与高收入国家之间的差距。

然而，这种情况在20世纪并不多见。从1870年到21世纪早期，国与国之间的贫富差距实际上是在扩大，而非缩小。1870年，全世界最富裕国家的人均GDP大约是最贫穷国家的9倍；到了1960年，全世界最富裕国家的人均GDP大约是最贫穷国家的38倍；1990年则是45倍。事实是，世界上最穷的国家在1870年的生活水平仅勉强糊口，当其他国家的经济在过去这段时期不断复合增长时，它依然停留在勉强糊口的水平。

国民收入低的这些国家，并不是因为全球化才变穷，而是因为和全世界其他地区几乎完全脱节。事实上，全球化和国际贸易曾经对日本、中国和印度等国家摆脱贫穷有莫大的帮助。若说全球化造成贫穷，就像在怪运动使你体重超标（其实是你没运动）。如果你没有参与，经济活动也就不可能对你造成影响。

如果说20世纪是高收入和低收入国家差距扩大的时代，那么21世纪会是差距缩小的时代吗？中国和印度等国在20世纪70年代是世界上的贫穷国家，近几十年来，其经济大幅增长。如果这些模范国家可以持续增长，并且有其他国家跟进，那么在下个世纪，富国和穷国之间的差距就会缩小。

对于穷国能否赶上富国，各方仍有争议，有些人认为差距会持续扩大。例如，我们无法确定非洲的生产力什么时候会突飞猛进，而有几个

国家（尤其是在拉丁美洲）的情况似乎会摇摆不定。此外，如果一个经济体落后得很多，那它可能要花非常久的时间来追赶，我们可用长期经济增长效果的公式来说明。假设A国每年实际GDP为500美元，B国为3万美元。如果A国以某种方式在40年内维持杰出的8%的增长率，它的实际GDP会达到10，862美元。如果B国在40年内维持平凡的2%的增长率，最后其实际GDP会超过66，000美元。因此，经过40年，一国是爆炸式增长，而另一国是温和增长，结果B国的人均GDP只有A国的6～7倍，而非原本的60倍。即使是在最乐观的条件下，今后半个世纪，全世界最穷国家的生活水平仍然会严重落后于富裕国家。

生产力的三大驱动因素

经济长期增长的根本原因是生产力的提升，也就是说，每一工时的产出增加，或是每位员工的产出增加。生产力增长的三大驱动因素是：实物资本增加（意即有更多的资本设备让员工使用）、更多的人力资本（意即员工有更多的经验或更好的教育）以及更好的技术（意即更有效率的生产方式）。实务上，在市场经济的驱动下，这三个因素会一起运作。而生产力的标准算法是先计算每位员工增加的教育和经验，以及每位员工增加的实物资本设备。上述两个因素无法解释的其余经济增长，则归因于技术改善，“技术”是一个广义术语，指的是可以改变产品的各种创新。

在分析美国等经济体的增长原因时，经济学家发现，大约1/4的长期经济增长可以用人力资本增加来解释，例如更多的教育与经验。另外1/4可以用实物资本增加来解释，即更多可用的机器及工厂。约有1/2是因为新技术。如果你用类似方法分析低收入国家的经济增长原因，你会发现其教育程度和实物资本呈现快速更新，即生产力的增长主要来自实物资本和人力资本的增加，较少来自新技术。

20世纪五六十年代，美国生产力的增长率（每工时增加的产出）停留在每年3%左右。从70年代开始，生产力的增长率降到每年大约1.5%或2.0%，这种情况维持了25年左右，到了90年代后期才回升。在这25年间，美国遭遇了许多严峻的经济调整：高通胀率和高失业率，油价飙涨，国防支出大幅下降后又大幅增加，预算赤字增加。从长期来看，在这些问题中，生产力的增长趋缓是最明显的。假设30年来美国每年生产力的增长率降低1.5%，不考虑复合增长率，实际GDP将比原来减少近

45%。若生产力增长没有趋缓，GDP将增加约50%，人们的薪资也会增加近50%。无论政府的目标是减税还是增加消费，人均GDP一旦增加近50%，目标就会更容易达成。

从20世纪90年代后期开始，美国经济的生产力开始提高。当时人们所说的“新经济”是建立在突飞猛进的信息技术发展上的。随着经济的衰退或复苏，生产力每年的增长也随之上下起伏，但1996～2010年，生产力的增长年平均可达2.6%。展望美国长期经济前景，最重要的是生产力的增长是否会掉回到20世纪70年代到90年代早期的缓步增长状态，抑或目前较高水平的生产力增长能否得以长期维持。

21　经济衰退，薪资很少会大幅下降

失业：劳动需求量下降，才会导致失业。

失业是什么？这个问题似乎简单到不需多费口舌。没有出去找工作的家庭主妇，是否该列入失业人口？如果有人对自己未来的薪资水平有不切实际的想法，而在等待一个永远不会到来的工作机会呢？明确定义失业，就可以解释这类问题。

美国官方的失业率由劳工统计局计算，每月调查并记录有多少人没有工作且正在找工作，不符合这两个条件的人则被归为“非劳动力”（out of the labor force）。大约1/3的美国成年人目前被视为非劳动力。

用这种方式定义失业，可以在不同时期提供一致性的定义，但其基本含义还是有争议。举例来说，一个人找工作找了很久都找不到，最后意志消沉而放弃了呢？如果这个人在被调查时回答“我没有在找工作”，那么他就不会被列入失业人口。如果有人只是在打零工，他在被调查时回答“我现在有工作”，其实他仍期待全职工作呢？这个人也不会被计为失业。如果有人在接受调查时没有据实回答，自称正在找工作，实际上却没有呢？他们会被计为失业，其实他们根本就是“非劳动力”。

相较于政府的统计，经济学家则以稍微不同的方式看待失业这件事。举例来说，在香蕉市场，一般而言，需求减少会导致香蕉跌价。然而，当经济衰退且劳动力需求量下降时，薪资很少会大幅下降，而会带来失业。经济学家认为，某人愿意以符合他的技能和经验水平的薪资行

情来工作，但无法找到工作，才能算失业。根据这个观点，失业是指薪资因某个理由僵固在均衡点上方，使得劳动力的供给量超过需求量。

经济学家费尽心力研究，为什么薪资可能有“向下刚性”（sticky downward）及其政策含义。例如，当经济衰退时，工资可能不会下降太多的理由是，对一些员工来说，最低薪资法规或明确的劳动合约阻止了工资下降。然而，最低工资与劳动协议对美国社会的大部分劳工不会有影响。

因此，经济学家把注意力转移到员工和雇主之间的默认契约上（implicit contract）。对大多数员工而言，一段时期内的工资是相当固定的，也就是说，你的薪水在公司生意差和生意好的月份是一样多的。大部分员工偏好这种模式：如果公司生意好，他们不会被立即加薪，但如果生意差，他们也不会有立刻降薪的风险。公司也倾向于不削减工资，因为怕影响员工士气，尤其是绩效优良的员工的士气。如果公司调降工资，顶尖员工会发现自己很容易在别的地方找到工作。因此，当经济衰退且劳动需求下降时，公司宁可不削减工资，而是选择停止雇用或遣散现有员工。

我们现在要探讨只有经济学家才会质疑的问题：失业为什么不好？失业的代价是什么？

就个人角度来看，失业会伤害没工作的人。个人的损失不单是没有收入而已，远甚于此。失业会带来社会问题，从家庭的沉重压力到健康变差，甚至引起社会犯罪。从社会层面来看，失业会缩减国家经济规模。人们失业时，国家便失去了这些劳动人口的潜在产出。例如，2010年美国的国内生产总值大约是14.6万亿美元，每多1%的就业人口，就会增加约1%的产出，代表增加了1460亿美元。2010年的失业率徘徊在10%左右，也就代表损失了数千亿美元的产出。此外，失业还会增加民众对政府支出（福利及社会服务）的需求。

不可避免的自然失业率

经济学家把失业分成两类：自然失业和周期性失业。自然失业来自动态衰退以及员工就业与产业的变动。任何经济体无论是在什么时候，都会有员工换工作，有些新人正要进入劳动力的行列，有些人正要退休，而有些人因为各种理由暂时进入或离开劳动力市场。

在不断演变的市场经济里，这些自然的就业变化模式会在现行法规的环境中成为影响雇主与员工的因素。例如，如果雇主面对的法规（例如规定土地用途的区划法）使其难以或无法新设及扩大业务，那么雇主将不急于雇用员工。如果企业被要求提供某种福利给所有员工，那么企业将不太可能加人。而失业保险给付的金额多寡，也会影响人们的就业意愿。简而言之，自然失业是现代劳动力市场的必然产物，即使是在经济景气时，自然失业也无可避免。如果想通过公共政策改变自然失业，就要让劳工更容易找到新工作、接受职业训练或转换职业，甚至政府需要修订法律，以避免企业恶意解雇员工或裁员。

经济波动带来周期性失业

失业的第二个类别是周期性失业，“周期”是指经济从谷底到峰顶的经济周期。在经济衰退期间，很多企业无法达成它们的业绩目标。绝大多数企业为了保住原本的业务，不会选择削减工资，而是以减少雇用或降低劳动力需求来应对。

减少周期性失业的常见政策，是提高人们对商品和服务的需求，以对抗经济衰退，使企业有更大的动力雇用员工。政府有两个主要工具可鼓励支出，我们会在后面的章节详细讨论。一个工具是财政政策，利用减税来鼓励家庭和企业花钱，或是增加政府的直接支出。另一个工具是货币政策，中央银行可以降低利率，鼓励贷款买车或买房，以促使相关厂商雇用更多人。这些方法的优缺点，我们还会详细讨论。重要的是，你得记住：当经济遭逢严重冲击时（例如20世纪70年代油价飙升，或是90年代末期网络股崩盘，或2007～2009年的金融危机），这些政策工具都无法真正解决难题，充其量只能减缓冲击。

如果观察美国失业率在过去这段时期的模式，你会发现从20世纪50年代到70年代初期，失业率是相当低的，通常介于4%～6%之间。到了七八十年代，失业率则相对偏高，经济好的年份约6%，经济差的年份约8%。1982年，全年失业率达到近10%。90年代，又回到4%～5%之间。经济差的年份，例如2001年经济衰退后，失业率达到6%。2006年到2008年年初徘徊在5%左右，到了2009年年底又冲到了9%～10%，一直维持到2011年年初。尽管经济周期波动大，但基本的自然失业率似乎没有发生太大改变。美国的自然失业率一般介于5%～6%之间。

就像美国一样，欧洲的失业率在20世纪70年代和80年代初期明显上升。但是，在大部分欧洲国家，失业率在20世纪90年代甚至21世纪早期仍然偏高。为什么会这样？经济学家认为，欧洲的自然失业率偏高有几个原因。首先，欧洲国家的最低工资很高，工会更强大，更强烈地抵制裁员。很多欧洲政府要求企业提供多项福利，提高雇用成本，也限制零售业早上开门的时间。这些因素都使得雇用和工作的动力稍微降低，因而产生较高的自然失业率。英国和荷兰等国曾努力改革相关政策，使得失业率大幅下降。

当然，劳动力市场的议题不只是工作机会，还包括如何拥有好工作和合理的薪资。劳动力市场往往会随着时间把工资推向潜在的生产力水平。毕竟，若一个员工所得的工资超过其生产力，企业就会想裁掉该员工，或至少在其生产力提升之前不调高其工资。如果员工的生产力超过其工资，其他同业应该会愿意用更高的薪资挖墙脚。无论怎样，这位员工都会得到更高的薪水。因此，长期而言，工资增加的基础在于提升员工的平均生产力，亦即更好的教育投资、更好的实物资本设备投资，以及发明并采用新技术。一个国家若能把这三个因素结合在一起，就能达成使劳工工作好且薪资佳的理想目标。

22　通胀率走高会使市场运作不顺畅

通货膨胀：温和的通货膨胀，由于过度补贴所造成的通货紧缩。

通货膨胀会侵蚀薪水可以买到的东西。在市场经济的任一时间点，有些价格会上升，有些则会下降。但在通胀的情况下，很多必需品（例如汽油和食物）的价格会同时飙涨，多数家庭必须做出周期调整来应对。

通货膨胀，是指任一商品与服务的价格全面上升的现象。汽油价格调升30美分或电影票价提高2美元，这种个别变化不叫通货膨胀。为了衡量整体价格水平的提高，有必要收集很多不同商品价格变动的数据，并找到某种方式来计算平均价格水平的变动。基本的方法是定义“一篮子”商品，其中每个商品的数量代表一个家庭在某段时间内的典型消费。然后，你可以计算购买整篮商品（不是任一个别商品）的总成本随着时间而变化的情况。

使用一篮子商品作为衡量通胀的方式，这个构想很久以前就有了。最早的例子之一发生于美国独立战争期间，当时马萨诸塞州拟定给士兵发薪资的方式，大陆会议正在发行新货币，很难界定这些新货币实际上值多少钱。因此，马萨诸塞州公布，当士兵从战场上回来时，州政府会付给士兵5蒲式耳[21]玉米、68磅牛肉、10磅木材和16磅皮革，无论这些东西值多少钱。

各种通胀指标

通货膨胀有各种不同的衡量方式，取决于篮子里所选取的商品。例如，消费者价格指数（Consumer Price Index, CPI）是一个常见的通胀衡量指标，它由美国劳工统计局根据消费者支出调查（非常详细地调查家庭实际购买的东西）计算而得。另一个常见的指标是生产者价格指数（Producer Price Index, PPI），它是根据生产者购买的一篮子商品（例如钢材、石油及其他原料或设备）来计算的。还有一个指标是批发价格指数（Wholesale Price Index, WPI），它观察的是零售商支付的批发价格。GDP平减指数（GDP Deflator）则包括GDP的每个项目。

请记住GDP不只包括消费，还包括投资、政府支出与出口，然后减去进口。CPI和GDP平减指数，可能是你最常遇到的衡量方式。根据你想研究的问题，你可以为任何团体编制一个价格指数：例如，老年人购买的东西、穷人购买的东西，或是某种状况的人们购买的东西。

使用一篮子商品来计算通胀有个问题，就是篮子里的商品在现实中不会维持固定不变，人们不会年复一年购买一模一样的商品。其中一个理由涉及替代的概念，意即当一个商品的价格提高时，人们会从该商品转换到买其他商品。如果咖啡价格飙升，人们会买茶或碳酸饮料代替；若汽油成本上升，更多人可能会选择公共交通。这个篮子里的实际内容，会随着每个时期而变化。因此，衡量通胀时，应该使用的篮子是咖啡在价格较高时售出的数量，或是在价格较低时售出的数量，还是两者的某种平均值？不论是哪种方式，没有哪个篮子可以代表现实世界中需求不断转移的现况。

固定一篮子商品会发生的另一个问题来自技术变化。例如，想象篮子里的商品有一项是电话服务，后来移动电话进入市场。移动电话的价格可能看起来较高，但比固网的价格有弹性，所以还是有其吸引力。接

着，智能手机、网络电话服务、视频电话服务兴起。如果只紧盯传统固网的价格，就无法把技术变化纳入考虑，从而漏掉了人们在实际生活中选用更好产品的开销，意思就是消费者比以前有更多选择。

1996年，由斯坦福大学的迈克尔·博斯金[22]（Michael Boskin）教授率领的著名经济学家团体，发布了一份衡量通胀的报告。据他们估计，当时的消费者价格指数高估了实际的通胀率，每年大约高了一个百分点，而这正是因消费品的篮子里没有考虑替代品和新技术。一个百分点可能看起来不多，但牵连甚广。假设某一年的名义GDP增长了5%，而通胀率是3%，因此实际的经济增长是2%。若通胀率被高估1%，当年实际的增长会是3%。每年实际的增长多出这一个百分点，经过几十年的复利，当然会对生活水平有巨大影响。博斯金的报告发布后，劳工统计局调整了统计方法，在一篮子商品中纳入一些替代品，并且随着时间以旧换新来适应技术的变化。此外，当这些因素引起的生活质量变化很大时（例如计算机和信息处理），劳工统计局会试着直接估计变化，并把这个变化恰当地加入通胀公式。这些改变确实减少了通胀高估的现象，但某些夸大之处仍然存在。

从1900年到1965年，美国的通胀率年平均约为1%。但是，通胀率在好些时候有极端波动。在第一次世界大战后及第二次世界大战后，通胀率有好几年达到两位数。这个现象的解释是，当一个国家有大量购买力却没有相对足够的商品时，通胀就会随之发生。例如，战后，多数士兵领到一笔补发薪资返乡，立刻大量采买各种商品。而20世纪，美国经历了经济大萧条下的大幅通货紧缩，1929～1933年间的物价平均水平下降了约1/3，因为当时的经济正好和战后的经济相反：大家都没钱，银行破产，无法贷款；不是过多的钱追逐太少的商品，而是没钱追逐商品，使得物价水平下降。

通胀不是洪水猛兽

除了这些例子，在20世纪60年代中期以前，美国的通胀普遍较低。在60年代晚期，通胀率开始攀升，1971年达到4.4%。当时，4.4%被认为是可怕的、有破坏性的通胀率，这使得保守的但大体上推崇自由市场的尼克松总统觉得有必要实施全国性的工资和价格管制，结果成效不如预期，导致了生产短缺以及反对价格管制的论战。到了1974年，工资和价格管制取消，通胀率急升，1974年是11%，70年代晚期再度达到两位

数。

20世纪80年代初期，通胀回稳，稍后会讨论原因。当时的通胀率一般介于2%～5%之间，90年代下降到1%～4%，21世纪最初10年大部分时间介于2%～3%之间，只有2007～2009年经济跌到谷底时，通胀率接近零，当时消费者不花钱，银行不放款，因此没钱追逐商品。

通货膨胀为什么不好？这是经济学家才会关心的问题。消费者不想付高价，这难道不够清楚吗？但并不尽然。有种观点是：若各地同时发生通货膨胀，不一定是坏事。想象在某个晚上，神奇的货币精灵偷偷溜进每个人的钱包、每个银行账户、每台收款机、每张薪资支票、每个有钱的地方，然后把全部的钱都变成原来的两倍，第二天早上会发生什么事？每个人数着自己的现金大叫："太棒了！"然后出去大采购。但所有商店老板都知道发生了什么事，因此把每样东西的价格都涨成原来的两倍。所以，即使每个人的钱都变成了原来的两倍，人们也不会比以前过得更好（或更差）。

这个小故事的重点是，若所有的价格、工资、利率和银行账户的存款都以同等比例增长，而且这个比例是每个人都知道的，那么便没有人会在意。然而，在现实世界里，通货膨胀不是均匀分配的，且不容易预知，因此会有某些团体受益，并把成本转嫁给别人。比如，如果你的薪资没有随通胀上涨，那么你的收入购买力就会下降；如果你用5%的固定利率借钱买房子，而通胀率上升到10%，那么你就赚到了，因为你可以用通胀后已经贬值的原金额偿还贷款（附带提一下，目前为止，在美国用固定利率借钱的最大债务人就是美国政府，因此通胀能使政府所有负债的实际价值降低）。另一方面，如果你用5%的固定利率借钱买房子，当通胀率下降到1%或2%时，银行就赚了。如果你是持有大量现金的人（也许你把钱藏在地窖里），通胀会让你的财富略微缩水。就算通胀率相当低，长此以往也会造成很大的差异。

应对通胀而自动调整的过程称作"物价指数连动"。如果你的房子是利率可调的抵押贷款，那么利息就会随着通胀上下变动。美国财政部发行的指数债券（indexed bond），其支付的利息就会随着通胀率自动改变。有些工会合约规定工资应随通胀自动调整，称为生活成本调整（cost-of-living adjustment, COLA）。社保退休金也有COLA，它参考消费者价格指数做调整。物价指数连动，其实可保护人们不受通货膨胀的

影响。

恶性通胀

通胀率走高，会使市场运作不顺畅，因为企业会发现其生产力的长期增长将出现困难。一个月内的通胀率达到20%，甚至40%以上，称作恶性通胀（hyperinflation）。恶性通胀最有名的例子，发生在20世纪20年代的德国[23]，也发生在80年代的阿根廷[24]、以色列[25]和玻利维亚[26]，以及21世纪初的津巴布韦[27]。这些国家的前车之鉴，让我们认识到放任通胀使其完全失控的代价。想象在这种情况下做生意，你在月初赚到钱，才到月底，这笔钱的购买力就缩水了40%。在这种情况下，如何减少通胀可能带来的损失，会比为客户提供更好的服务或提高长期生产力等任何努力都更重要。

20世纪70年代初期，生产力增长急速减缓，同时爆发通胀；在通胀受到控制大约10年后，生产力才恢复增长。上述两种情况同时发生可能不是巧合。斯坦福大学的著名经济学家约翰·泰勒（John Taylor）认为两者相关，而且通胀失控是这段时期生产力降低的原因之一。

在恶性通胀期间，消费者也会遇到麻烦。在购物时，人们会比较目前的价格和他们记忆中的价格，并根据目前的价格比预期高或低来取舍。当价格持续变动时，人们会发现自己生活在黑暗中，无法确定自己的消费决策是否正确。谨守个人或家庭预算几乎成了不可能的事情。基于相似的原因，政府的预算程序也变得毫无用处。通胀率偏高且持续波动，将导致经济活动失去动能。

为了充分了解对抗通胀的政策工具，你需要了解财政政策和货币政策，后面的章节会详述。在这里，我们可概略谈一下这些政策。

虽然较高的通胀率可能有很多不同的原因，但都和整个社会太多的钱追逐太少的商品有关。因此，对抗通胀的政策工具都会涉及抑制整体需求，使追逐商品的钱变少。对抗通胀的政策从来都不受欢迎，政府抑制需求的方法可能包括增税、削减政府支出、提高利率以抑制借贷。当通胀率是400%时，政府很容易取得民意共识去采取某种措施，但如果只有5%，那就有的争论了。

反对通胀的鹰派，企图让通胀维持在低水平，且认为政府应在通胀

萌芽时就采取行动。经济的参与者（包括有购买决策与规划退休生活的人，以及目前有生产决策与长期投资决策的企业）都应该能拟订思虑周全的计划。若不想被通胀游戏赚走你的钱，就要先用固定利率借钱，再用通胀后的货币还钱。企业则要注意不要一心只想避免通胀，忽略了实际的生产力增长。

通胀问题的鸽派则认为，2%～5%的低通胀率并非洪水猛兽。首先，它能使工资不会僵固在均衡点上方。如果通胀率是4%，员工只加薪2%，其实就是变相减薪，但因看起来像加薪，所以不会伤害员工士气。温和的通货膨胀，由于过度补贴所造成的通货紧缩。通货紧缩会使目前的所有贷款额变高，且会造成违约欠款增加，导致经济增长停滞。最后，通胀问题的鸽派也认为，没有明确证据显示一个国家的通胀率可能会从2%、3%、4%甚至5%攀升到每年20%或30%。低通胀率，相形之下是容易处理的。

我查阅过的实证研究数据显示，年通胀率3%～5%对经济其实没有多大影响。有些经济学家认为全球很多中等收入国家发展得很好，经济快速增长，事实上其年通胀率高达10%、20%甚至30%。一旦年通胀率达到40%，大部分鸽派人士也同意确实会出问题。高收入国家的普遍目标，是把通胀率稳定维持在2%左右。这样的通胀率够低，可提供长期经济增长的稳定基础，同时也有一点缓冲作用，可避免通货紧缩的风险。

23　贸易顺差的真正意思是借钱给国外

贸易差额：贸易顺差与逆差，谈的是金钱的流向，以及向哪边的流动比较大。

很多经济统计资料常被误解，但没有比贸易差额（balance of trade）更甚的了。首先，大多数人是根据汽车和计算机等商品的出口和进口来思考贸易差额的。出口大于进口，该国就有贸易顺差（trade surplus）。进口大于出口，该国则是贸易逆差（trade deficit）。从这个概念切入是一个好的起点，经济学家称之为“商品贸易差额”（merchandise trade balance），但故事并非这样就结束了。大约20年或30年前，国际贸易指的是装满货物的轮船和飞机。如今，国际贸易涉及一国生产并在他国销售的每一样有价值的东西，电话客服中心和软件

设计等服务可以设在印度或爱尔兰，美国员工可以和远地员工互动，就仿佛对方在隔壁大楼或邻近城镇一般。商品贸易差额，在整个国际贸易世界里，只是其中一个分类。

经常账户余额（current account balance）是单一统计值，可描绘一个国家贸易余额最全面的轮廓。该数据包括商品贸易，还包括国际服务、国际投资及所谓的“单边移转”（unilateral transfer）。单边移转是没有购买商品或服务却送出的款项，例如对外援助。利用美国经济分析局收集的2009年的资料，经常账户余额的四个类别概况如下：

·商品：美国出口10，460亿美元的商品，进口15，620亿美元的商品，导致商品贸易逆差5160亿美元。

·服务：美国出口5090亿美元，进口3710亿美元，导致服务贸易顺差1380亿美元。

·国际投资收入：美国支付4720亿美元给其他国家，从他国获得5610亿美元，导致国际投资收入顺差890亿美元。

·单边移转：包括美国政府对外援助、个人寄钱回家乡等项目，美国在这方面有1300亿美元逆差。

把这些数字加总起来，美国2009年的经常账户余额是4190亿美元的逆差。

从20世纪40年代到60年代，经常账户余额通常是顺差，到了70年代，通常是逆差。无论上述哪一种，当时的数字都很小，通常小于GDP的1%。但从80年代初期开始，美国的贸易逆差扩大，达到GDP的3%，在80年代后期和90年代初期缩小了一些，在90年代后期和21世纪初又开始扩大。到了21世纪最初10年中期，贸易逆差大约是GDP的4%或5%，对美国这样规模的经济体来说，确实是很大的金额。现在先记住这些信息，稍后我们将探讨贸易逆差为何会出现两波大增。

要了解经常账户余额的类别，你可以这样想：在贸易余额中，顺差代表金钱流入该国，而逆差代表金钱流出该国。当流出金额等于流入金额时，经常账户余额（也就是贸易差额）等于零。

出现贸易逆差时，金钱从该国流出而进入其他国家，美国最近40年几乎都是如此。钱跑到哪儿去了？它们确实没有回头来购买美国的商品和服务，没有付给外国公司的美国投资人，也没有以单边移转的形式汇回。如果发生上述任何一种情况，经常账户就不会出现贸易逆差！

有一个重点要牢记，当美国以美元支付进口商品时，像日本这样的生产者不想要美元，它要的是日元，因为其供货商需要日元来支付在本国生产的工资和采购费用。因此，出口商品到美国并收到美元的日本公司，要在外汇市场上把美元兑换成日元。日本出口商把美元兑换成日元后，这些美元跑到哪儿去了？这些美元最终会投资于美国资产，也许被拿来购买股票、债券或房地产，又或许存进了银行。然后，发行股票或债券的那家公司扩大在美国的营运，或是银行把钱借出并在美国购买、建设或投资，依此类推。金钱流到海外，且不以商品或服务的形式回来，表示它是以金融投资的形式流回美国。

对经济学家来说，贸易逆差真正的意思是，结算下来，一国是从国外借钱，而且有国外的投资流入。同理，贸易顺差真正的意思是，结算下来，一国是借钱给国外，且有对外投资的流出。贸易顺差与贸易逆差谈的不是商品的流向，对大部分经济学家来说，贸易失衡甚至和商品流向无关。贸易顺差与逆差，谈的是金钱的流向，以及向哪边的流动比较大。

国民储蓄与投资恒等式

如何把金钱的流向置入宏观经济的整体脉络？经济学家使用一个称作恒等式（identity）的工具，它在宏观经济的很多情况中都是一个有用的工具。就数学而言，一个恒等式是在定义上恒真的一个陈述。国民储蓄与投资恒等式始于一个基本概念：金融资本的总供给量必须等于金融资本的总需求量。

金融资本供给有两个主要来源：国内资金的储蓄加上国外资金的流入。金融资本需求也有两个主要来源：国内实物资本的投资需求和政府借款。

因此，国民储蓄与投资恒等式告诉我们，美国宏观经济有两大资金来源，且必须等于另外两大资金需求。根据这个观点，贸易逆差是一个额外的资金来源，这笔钱流入美国后，由企业或美国政府借走。

根据定义，金融资本供给量必须等于需求量，所以，这个方程式的一个要素变动，必定会导致其他要素连动。例如，如果美国政府借来更多的钱，资金需求量就会增加。这些额外的钱是从哪里来的？国民储蓄与投资恒等式显示，给政府的额外资金可能有三个来源：可能是美国政府借更多的钱，而国内企业可得到民间投资的资金变少；也可能是美国政府多借钱，而人民增加了储蓄；或是美国政府增加举债，而有更多的资金从其他国家流入。

为了找出这三个变化中哪一个是事实，必须跳出理论，直接看证据。

对美国来说，每年流入资金的结果是美国社会变成其他国家的债务人。例如，2008年年底，美国个人、企业和政府总共拥有19.9万亿美元的外国资产，而外国企业、外国投资人和外国政府总共持有23.3万亿美元的美国资产。换句话说，美国社会拥有的外国资产，比外国拥有的美国资产少了3.4万亿美元。

向国外借钱不一定是坏事。例如，19世纪的美国连年贸易逆差，当时刺激美国经济的铁路和工业，确实是由国际金融资本协助发展的。同样，在20世纪六七十年代，外资的流入刺激韩国经济快速增长，导致了巨额贸易逆差。只要未来有足够的经济增长来偿还贷款，向国外借钱确有其经济意义，但若无足够的增长，向国外借钱的结果可能更糟。20世纪90年代到21世纪初，阿根廷与俄罗斯等国有很大的贸易逆差，主因也是国际资金流入，但最后无法偿还。

未来的偿债能力才是重点

无论国家还是个人，借款后的挑战都是如何运用这笔借来的资金，使其产生充分的效益或回报以偿还贷款。例如助学贷款，基本的经济理由是这个学位在未来有用，能有较高的工资偿还学贷并且获利。一家企业借款建一座厂房，是预期新增产出带来的收益能够偿还借款。如果是借一大笔钱去度假，就不能增加未来的收入以偿还贷款。在我个人看来，21世纪最初10年中期，美国的贸易逆差相当大，其实，资本来源于国内资金会更好，因为增加的投资获利会付给美国社会而非国外。

用宏观经济来思考贸易逆差时，会出现一些有趣甚至出人意料的情

况。例如，贸易逆差变得很大，意味着国民储蓄与投资恒等式的某个因素也在改变。可能是美国出现巨额预算赤字，使得贸易逆差流入的金钱被政府借款所吸收；也可能是美国的国内投资激增，并吸引了外国投资；或是私人储蓄率急剧下降，而外国储蓄大量涌入填补了缺口。上述情况都可能发生，至少要有一项发生，才能使国民储蓄与投资恒等式成立。

20世纪80年代，美国首次出现很大的贸易逆差，可能的原因是联邦政府的预算赤字很大。在某些情况下，联邦政府直接向国外借款，或是吸收了可获得的本国资金，使得企业在需要钱时必须转向外国投资人。也就是说，贸易逆差不一定是由预算赤字引起。举例来说，20世纪90年代后期，美国的预算赤字很小，多年都是结算盈余。那时，私人投资蓬勃发展（互联网兴起的年代）且民间储蓄率低，美国经济实际上是以大量流入的外资与贸易逆差资助这波投资热潮。该模式指出解决贸易逆差的问题与协助长期经济增长之间的一些共通性，减少贸易逆差（维持活跃的国内投资）需要较高的国内储蓄，提高经济增长率也需要通过较高的储蓄率让国内投资保持活跃。企图提高经济增长与维持合理贸易逆差的政策是相似的：都应该鼓励国内储蓄。

若贸易逆差本质上属于宏观经济（如果它和国民储蓄率、国民投资率、政府预算赤字等有关），那么你常听到的很多有关贸易逆差的论点都是错的。例如，人们常说："美国之所以出现贸易逆差，是因为他国不公平的贸易惯例，比如封杀美国产品及出口廉价商品充斥美国市场。"根据前面的讨论，这些贸易惯例实际上与美国贸易逆差无关。再次思考美国贸易逆差在过去几十年的模式，若你认为是不公平的贸易惯例引发美国贸易逆差，那你应该知道，对外贸易在20世纪70年代相当公平，然后在80年代中期变得非常不公平，接着在90年代初期和缓了一些，在90年代后期又恶化，21世纪最初10年开始变得更不公平。虽然不公平的贸易惯例确实存在（例如，通过税务和法规，使美国出口的商品在其他国家较难销售），但没有证据显示不公平是因这种法规而引起的。关于限制美国出口商品或销售廉价商品至美国市场的贸易惯例，并不会使贸易逆差产生太大波动。

保护主义行不通

同样道理，保护主义（限制从国外进口商品）也不能解决贸易逆差

的问题。若国民储蓄与投资之间有大缺口，将出现贸易失衡。保护主义被大多数经济学家认为是差劲的主意，因为它剥夺了一个国家的国际贸易利益（稍后将详细讨论），但这里的重点是保护主义不可能解决逆差，因为它没有解决宏观经济失衡的根本问题。

贸易逆差并非取决于较高的贸易程度，或是对世界经济有较大的开放性。在世界经济中，出口约占GDP的25%，出口高于GDP的25%的国家有较大的贸易逆差或顺差？或是出口低于GDP的25%的国家有较小的贸易逆差或顺差？其实都不是，目前数据并没有显示出这种关系。例如，美国近年来的出口约占GDP的10%或12%，而美国有着巨大的贸易逆差。日本有着类似的低出口额，大约占GDP的8%～10%，但它有巨大的贸易顺差。为什么？日本有惊人的高储蓄率，以及较美国稍低的国内投资。贸易差额这笔钱必须流向某处，而它是以贸易顺差的形式流出日本。

近年来，我们经常听到人们说双边贸易逆差（bilateral trade deficit），例如美国对其他国家（中国或日本）的贸易逆差。双边贸易逆差在宏观经济中并不重要。根据经济条件，理论上，美国应该会对某些国家有贸易顺差，而对其他国家有贸易逆差。在经济层面上，我们没有理由对每个国家都争取贸易平衡。

高收入国家通常有贸易顺差，因而会对低收入国家有净投资。但最近数十年来，世界各国对美国社会有净投资。这种情况没有前例可循，而且似乎不可能长期延续。在某个时间点，美国必将偿还这笔钱。世界各国的问题是，它们想要持有多少美国资产？到了一定的时间点，这些国家将不愿意在投资组合中持续增加美国资产，有些事情将会调整。若流入美国的外资变少，则必须降低预算赤字（亦即要加税或降低政府支出），或者要提高国内储蓄率（亦即要节制消费），或者企业要自备扩张资金。这些选择都不吸引人，但如果美国保持目前的高额贸易逆差，这三个选项的其中之一（也许三者）势必将发生。

24 短期看需求，长期看供给

总供给与总需求：对整体经济来说，总供给量必须等于总需求量。

制定经济政策时，同时追求四个不同的宏观经济目标（经济增长、

充分就业、物价稳定、国际收支平衡）可能会引起混乱。经济学家和政策制定者必须自问，是否有可能同时达成这四个目标，或者必须在这些目标中做取舍。为此，我们需要一个有组织的架构来思考这个问题。最常见的基本架构，称作总供给与总需求模型（aggregate supply and aggregate demand model）。

总供给是宏观经济中所有产品的总供给，它受到潜在国内生产总值（potential GDP）的限制。而潜在GDP的定义是，当所有的资源或人力都被充分运用或就业时，社会所能生产的东西。就潜在GDP而言，周期性失业会是零，其余部分可以用自然失业率来解释。潜在GDP也称为“充分就业GDP”，表示工人和机器都被充分运用。

如果社会有能力生产的东西发生变化，总供给就会移动。总供给移动的两个主要原因是大量企业的技术发展以及生产条件发生剧烈改变。在生产力提升的状态下，潜在GDP与总供给会随着时间而逐渐增加。然而，生产条件的其他变化也会降低总供给。典型例子是美国在20世纪70年代以及之后偶尔也发生的油价急涨：当能源成本增加时，许多产业的生产成本便同步增加，这对于总供给是负面冲击，因为当油价飙高时，社会能够生产的东西就会减少。

供给创造需求？需求创造供给？

你现在可能已经知道了，总需求是指整个社会对各种产品的需求。我们可以把总需求定义为由五个要素构成，那就是C+I+G+X-M，我们用它们来决定GDP，也就是消费+投资+政府支出+出口-进口。在这些构成要素中，消费通常是GDP的最大构成要素，投资是变动最大的，政府支出也许是最直接的政策目标工具。出口与进口，则会受到其他国家经济状况的严重影响。

对整体经济来说，总供给量必须等于总需求量，但关于这些因素如何互动，各家有不同的观点。其中一个理论认为总供给驱动总需求，另一派则认为恰好相反。

萨伊定律（Say's Law）是以19世纪初期法国经济学家让-巴蒂斯特·萨伊（Jean-Baptiste Say）的名字来命名的，主张“供给创造其自身的需求”（supply creates its own demand）。这句话过度简化了萨伊的观点，但也算易读易懂。该理论指出，每当商品或服务生产和销售时，表示某

人赚到了钱，无论他是生产商品的厂商，还是生产链上的供货商。基于这个理由，宏观经济意义上的供应价值，必定在社会某处创造了等值的收入及需求。支持萨伊定律的现代经济学家，称为新古典学派经济学家。

萨伊定律及新古典学派经济学面临的主要挑战是经济衰退。在经济衰退时，失败的企业远多于成功的企业，假如供给能创造其自身的需求，很难解释为什么会有经济紧缩。毕竟，假如总供给总是能创造充分的总需求，为什么还会发生经济衰退呢？平心而论，萨伊当时已充分意识到了这个问题，因此，他并不完全相信这个以他名字命名的法则。

相对于萨伊定律，另一个理论是凯恩斯法则（Keynes’s Law），它是以20世纪英国经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）的名字命名的，主张“需求创造其自身的供给”（demand creates its own supply）。这句话也是这位经济学家观点的一个粗略但有用的简化版。凯恩斯在经济大萧条时期撰写了《就业、利息和货币通论》一书，他指出，在大萧条时期，供给商品与服务的产能并没有多大改变。1933～1935年，美国的失业率超过20%，但合格的劳工数量没有明显减少。工厂倒闭了，但机器、设备和产能并没有消失。20世纪20年代发明的技术，在30年代不会凭空消失。因此，凯恩斯认为，经济大萧条以及很多一般性的经济衰退，不是由潜在供给（例如劳动力、实物资本和技术）下降引起的。相反，经济衰退是因为整个社会缺乏需求，以致厂商没有足够的动力生产。因此，凯恩斯认为，更大的总需求才能让社会摆脱经济衰退。

凯恩斯法则的主要挑战是什么？假如总需求是宏观经济面的关键，那么政府可以通过大量增加支出或大幅减税来促进消费，以刺激总需求，让经济尽可能增长。但社会在任何时间点能生产的商品数量确实面临限制，这取决于劳动力数量、实物资本、可获取的技术，以及结合这些生产因素的市场结构与经济制度，而这些限制也不会仅因为政府想增加总需求而消失。

短期看需求，长期看供给

在看重总供给的萨伊定律和看重总需求的凯恩斯法则之间，有一个看似可行的、务实的折中方案：凯恩斯理论强调总需求的重要性，它和

短期政策更有关联；而新古典经济理论强调总供给的重要性，对长期经济更重要。这大概是当代经济学家的主流观点。

长期来看，经济规模的大小取决于总供给，也就是工人数量、工人的技能和教育程度、实物资本投资程度、主要生产技术，以及上述因素互动时的市场环境。

就短期而言，总需求可能会改变。举例来说，企业对经济前景悲观或不确定时，会延后一些投资计划。等经济好转时，企业就会回头着手被延迟的计划。此外，投资模式的上下波动与该国的金融体系有关。例如，在经济大萧条时期，很多企业和家庭无法偿还贷款，导致银行破产。事实上，1929年的24，000家美国银行中，到了1933年，只剩下约14，400家仍在运营。当这么多家银行倒闭时，可提供给企业和家庭的贷款机会也会减少，因而使总需求急剧下降。2007～2009年的经济衰退也是由金融危机引发的，房价泡沫破灭导致破产、濒临破产以及金融恐慌的浪潮。

如果整个社会的工资呈现刚性，工资的调整不足以应对经济的变化，那么总需求的短期下降也会导致失业。当产品需求减少（亦即出现经济衰退）时，企业不会立刻削减工人的薪资。它们更有可能停止雇用人手，或是遣散某些员工，这会导致失业，并使得总需求无法配合总供给的缓慢、长期增长。

有些经济学家已接受工资刚性理论，并把它延伸到价格。例如，很多公司每年印制一次或两次产品目录，价格不会随着市场每日波动，因此价格是刚性的。调整价格是一个复杂的过程，企业在采取任何措施前，都需要分析市场需求、竞争态势与生产成本。企业也想避免因价格不断变动而困扰或激怒客户。换句话说，价格变动会产生成本，经济学家称之为菜单成本（menu cost），所以必须小心规划。价格的确会反映需求和供给的力量，但根据宏观经济的观点，改变整个社会所有商品价格的过程（无论是向上还是向下）需要时间。如果某些市场的价格没有快速调整，就可能会出现生产过剩（商品堆积在货架上）或生产短缺（至少短期内商品会销售一空）的情况。

总需求对短期经济是比较重要的，而总供给对长期经济比较重要，这个概念留给我们一个问题：如何连接这两种观点？尽管经过多方尝

试，但至今仍没有找到一个衔接萨伊定律与凯恩斯理论缺口的模式，足以在经济学界取得主导地位。

根据四个宏观经济目标，上面谈到的这些事情意味着什么？理论上，在尽善尽美的宏观经济中，总供给会随着生产力而稳定增长，而总需求会因为总供给产生收入而出现。总供给与总需求会亦步亦趋地前进，使得经济总是维持在潜在GDP的水平，此时的通胀率和失业率维持在低位。但是，在现实世界里，经济增长不是理所当然的，总供给与总需求也不会彼此协调。因此，经济增长有快也有慢，还有衰退、失业、通胀以及贸易失衡等种种状况。正因如此，宏观经济学在政策实施上极具挑战性。

25 菲利普斯曲线是一种短期现象

失业与通胀之间的取舍：失业率与通胀率，从长期来看没有任何的取舍关系。

低失业率与低通胀率——这两个宏观经济目标之间的取舍关系相当令人困惑，细心的读者可能已经注意到其中的危险。当总需求低于潜在GDP时，经济很可能衰退且劳工失业，但至少不会遭遇通胀。另一方面，当总需求开始增加，超出潜在GDP时，经济很可能处于低失业但高通胀的状态。当然，也有完美的妥协情况，我们称之为金发女孩经济（Goldilocks Economy）：不过热、不过冷、刚刚好的状态，即潜在GDP的总需求恰好与总供给相匹配。

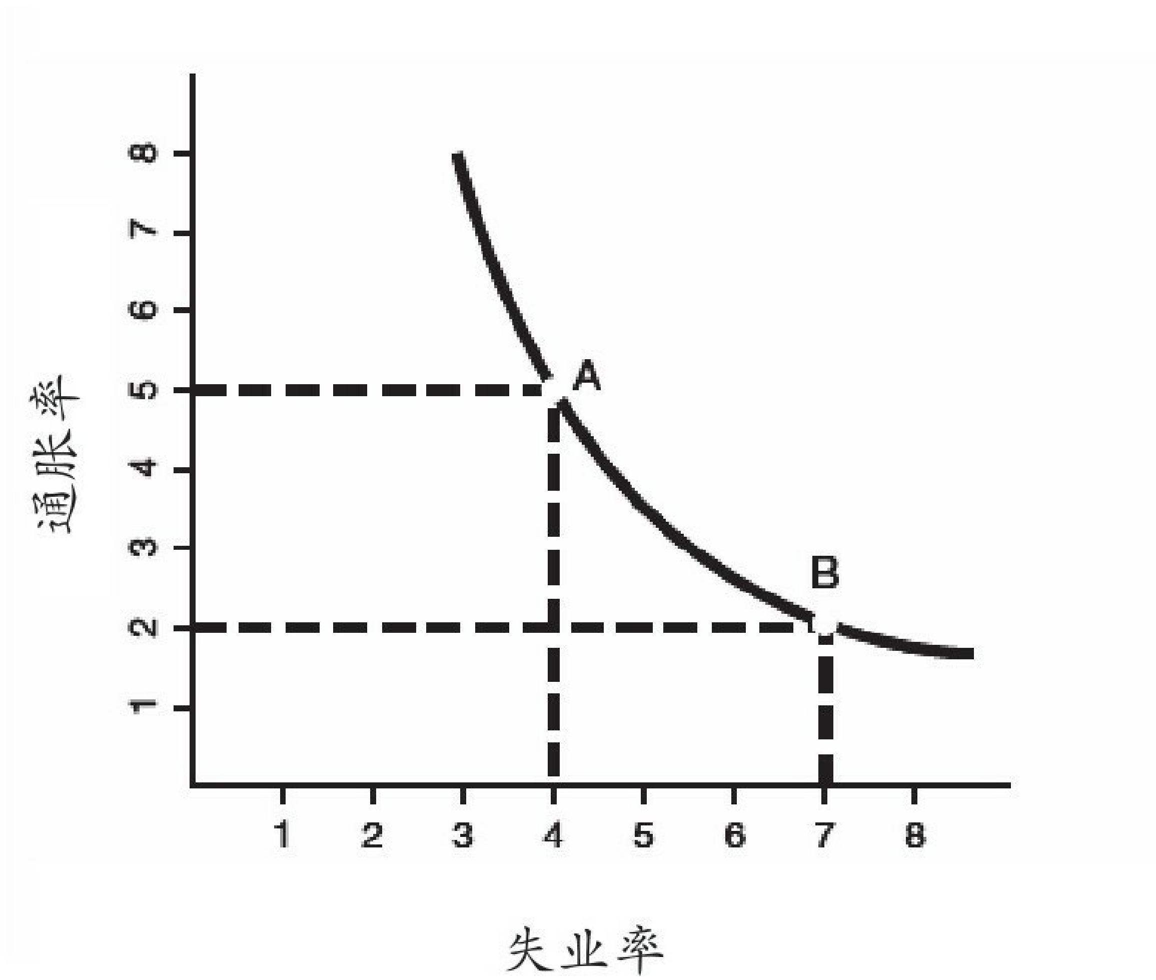
菲利普斯曲线之争

金发女孩经济偶尔会出现，例如20世纪60年代与90年代的大部分时间就是如此。考虑到现实世界中经济的复杂性，我们预期会经历高失业低通胀的时期，也会经历低失业高通胀的时期。这样的取舍关系是宏观经济政策的主要问题之一，称作菲利普斯曲线（Phillips Curve），是以经济学家威廉·菲利普斯（William Phillips）的名字命名的。他率先对这种取舍关系提出了系统性的证据。20世纪50年代，菲利普斯研究了英国60年来失业率与工资率的变动百分比（可视为通胀的衡量方法）的数据。他发现，这两个变量之间的特殊关系可以用数学方式描绘成一条曲线，坐标图的横轴是失业率，纵轴是通胀率，曲线本身从左上向右下倾

斜。换句话说，这条曲线显示，经济倾向于从高通胀低失业移动到低通胀高失业，并且往返移动。

菲利普斯的数据显示了通胀率与失业率之间的取舍关系，它背后的经济逻辑是什么？总供给与总需求模型可以提供答案。原本经济处于潜在GDP水平，但后来总需求增加，导致过多的金钱和过多的需求追逐多于社会产量的商品。此时，周期性失业率可能接近零，总体失业率可能处于低位。然而，由于有这些需求，工资很可能因失业率低而被推高。在商品市场，会有太多的金钱追逐过少的商品。因此，在充分就业的情况下，更有可能引发工资通胀（wage inflation）与物价通胀。

反过来，当经济情况低于潜在GDP，处于衰退状态时，表示有失业劳工，而且有未充分就业的资源。当社会有大量失业者时，工人互争工作，工资维持在低位。在商品市场，太少的金钱追逐过多的商品，很可能造成生产过剩。在这种情况下，几乎不可能有任何通货膨胀。



菲利普斯曲线反映通胀率与失业率之间的取舍关系

菲利普斯采用英国资料的研究成果发表后，美国经济学家立即开始研究美国是否有同样的现象。用美国20世纪五六十年代的失业率和通胀率的历年数据制图，可以得出一条完美的菲利普斯曲线（你的数据似乎支持某个经济理论，这种感觉总是美好的）。但太好的东西总是难以持久，1968年，著名经济学家米尔顿·弗里德曼[28]（Milton Friedman）预测，菲利普斯曲线在长期不会成立，他在很多方面做了深入周到的论证。就本章的目的，我们可以把弗里德曼的思想重点归纳为：长期而言，经济总会回复到潜在GDP及自然失业率状态。弗里德曼有力地论证了失业率与通胀率从长期来看没有任何的取舍关系，只会有自然失业率，而唯一的问题是通胀率是高还是低。我们值得花一点时间思考弗里德曼提出主张的聪明与大胆，他跳出当时的既有证据和主流专业共识，结果证明他是对的。

过了没几年，曾经在20世纪五六十年代盛行的失业率和通胀率之间的关系，在70年代突然失效。记住，菲利普斯曲线预测的是通胀率与失业率之间的取舍关系。70年代，通胀与失业同时走高，当时是滞胀的年代，通胀率和失业率都几乎达到两位数。80年代，两者同步下降。在90年代，两者都低于80年代中期的水平。通胀与失业不但没有取舍关系，反而像是往同一个方向移动。

凯恩斯派与新古典经济学派之争

这是怎么回事？我们要如何解释菲利普斯曲线能吻合20世纪50年代与60年代美国失业率与通胀率的数据，但后来突然与70年代、80年代及90年代的资料不一致？看来最合理的解释是，菲利普斯曲线是一种短期现象，它可以持续一个或数个经济周期，但是长期来看，经济周期与周期性失业起起伏伏，只有根本的自然失业率持续存在，而伴随着自然失业率的是变动的通胀率。历史模式显示，近代美国的自然失业率约为5%～6%。失业率在过去40年一再回到这个水平，尽管通胀率异常波动，其间从2.5%一路上升到11%。因此，在几年内，确实有菲利普斯曲线反映通胀与失业之间的取舍关系，但在几十年内，经济持续调整重回自然失业率。长期而言，较高的通胀率对经济没什么好处。

我们所强调的短期与长期差异，反映了宏观经济学家之间的分歧。支持凯恩斯法则（需求创造其自身的供给）的经济学家，倾向于更注重短期几年内的经济周期；而支持萨伊定律（供给创造其自身的需求）的经济学家，更倾向于注重长期。

凯恩斯派经济学家强调，宏观经济有时无法调和总需求与总供给，供给大致稳定成长，但需求的波动较多，这是因为总需求的构成要素（例如投资与消费）会受限于各种非理性的压力。凯恩斯认为，投资会受到“动物本能”（animal spirits，是指没有经过盘算就贸然出手的冲动）的影响，再加上反复无常的消费者情绪、工资刚性与价格刚性，会导致生产过剩和失业。根据凯恩斯派的观点，经济在衰退初期或接近尾声时都不稳定。

此外，凯恩斯派关心的是，宏观经济可能会有很长的时间被困在潜在GDP下方，即使政府没有介入，经济在长期也会慢慢恢复到充分就业状态。但如同凯恩斯的名言——“长期而言，我们都已死去”，等待长期

的结果要付出很大的成本，如果经济需要花时间重新调整，这对人们的生命与职业生涯来说都是很长的时间。因此，凯恩斯派经济学家倾向于支持政府积极的宏观经济政策，尽可能对抗失业、刺激经济以及缩短衰退与萧条的时间。

另一方面，新古典学派经济学家信奉萨伊定律（供给创造需求），往往强调经济会随着时间调整到潜在GDP的状态。在不考虑经济大萧条的情况下，他们相信当代的宏观经济是相当稳定的。过去几十年的数据显示，经济总会恢复到潜在GDP水平，此时的自然失业率为5%～6%。新古典经济学家承认经济大萧条和2007～2009年的大衰退一样，都是可怕的事件，但他们也相信，如果政府积极干预宏观经济政策，结果可能好坏参半，甚至造成更大的经济不稳定。新古典经济学家偏好宏观经济政策有清楚的实施准则，事先详细说明，这么做可限制政府的裁量权，也便于市场机制把各项规则纳入考虑。

当然，凯恩斯派经济学家与新古典派经济学家不是对每件事都意见不合。平心而论，凯恩斯派较倾向强调政府能如何帮助失业者，例如协助其找工作、再培训，或是暂时支持失业保险与健康保险等计划。相反，新古典经济学派可能主张弃用或重新拟定会妨碍企业增加雇用劳工、限制企业营业时间，以及其他可能阻碍厂商扩大经营的规定。

凯恩斯派与新古典经济学派都认为他们的主张能改善长期经济增长。新古典派经济学家强调经济政策的稳定性与可预测性，伴随着低通胀率，如何创造一个经济环境，让企业可以聚焦于创新和投资。记住，20世纪70年代初期生产力增长趋缓的时期，也是70年代高通胀的时期。除非通胀率在短时间内变低，否则生产力增长不会恢复。凯恩斯派则强调，经济衰退期往往是失业率高且实物资本投资低的时期。经济衰退不仅代表短期的经济损失，无法获取经验的工人、不能增加实物资本投资的企业，也将在长期经济增长中落后于人。

1987年的诺贝尔经济学奖得主罗伯特·索洛，针对长期增长与短期衰退对抗的议题，描述了宏观经济学家的双重做法：

从短期观点而言，我认为凯恩斯派的主张是好东西，确实比新古典经济学派的任何论点都好。从非常长期的观点而言，最适合用新古典主义的架构来研究，不必分心去注意凯恩斯派的主张。而从5～10年的观

点而言，我们必须尽可能整合，找出一个可行的混合模型。

经济学界目前持续探索介于凯恩斯与新古典之间的“混合模型”。因此，我们应该记住的是，宏观经济政策应兼顾短期经济波动与长期经济增长。

26 政府的钱是怎么花的？

财政政策和预算赤字：财政政策是用来概括政府的租税与支出政策的一个专有名词。

尽管现实世界的经济有短期波动与长期发展，宏观经济政策仍试图将经济导上正轨，达成四个主要的总体经济目标：经济增长、充分就业、物价稳定以及国际收支平衡。本章的讨论重点将转到宏观经济政策的主要工具上。本章和后面两章将探讨财政政策，也就是政府的租税与支出政策如何影响宏观经济。随后的章节将转向货币政策，也就是中央银行如何影响国家的利率和贷款金额。

要了解财政政策的潜在力量，首先要知道政府预算有多庞大。以美国为例，最近几十年，联邦政府的支出占美国GDP的20%，而美国的GDP约占全球GDP的1/4。因此，美国政府的年度预算是全球GDP的5%。政府的支出占该国GDP的1/3、1/2甚至更高比例，在全世界都很普遍。因此，政府的庞大支出是值得关注的。

财政政策（fiscal policy），是经济学家用来概括政府的租税与支出政策的专有名词。虽然政府预算每年略有不同，但有些长期模式是可判读的。

钱花到哪里去了？

从支出面来看，美国联邦政府年度支出的主要类别是国防、养老、医疗（尤其是医疗照顾与医疗补助）以及借款利息，这些项目约占总支出的2/3。以2009年为例，联邦政府支出的18.8%是国防支出，19.4%是养老支出，21.7%是医疗支出，5.3%是利息支出，剩下大约35%涵盖预算里的其他项目。“其他项目”则包括农业、济贫计划、联邦政府员工退休福利、国际支出、太空科学、能源、自然资源、商业、住宅、社区发

展、运输、教育培训、退伍军人福利、执法、政府运作费用（例如薪水与计算机）。

国防支出占美国GDP的比重略降，从20世纪50年代的10%下降到60年代的7%以及70年代的5%。到了80年代中期，比重微升，约占GDP的6.5%，在80年代后期与90年代稳定下降，2000年达到GDP的3%。然而，在21世纪最初10年，国防支出占GDP的比重回升到5%，社保退休金和医保支出占GDP的比重也逐年稳定增加。

在关于美国联邦政府支出的激辩中，某些项目的金额在联邦政府看来是小事。例如赞助国家艺术基金会，该机构的预算约为1.6亿美元，相较于2009年联邦政府总预算3.5万亿美元，这笔钱微不足道。很多人认为对外援助是政府支出中的一笔巨款，但它实际上还不到联邦政府预算的1%。相反，国防支出相当庞大，从“9·11”恐怖袭击事件以来一直在增长。联邦政府预算里最大的一部分是针对老年人的，包括社保退休金、医保与联邦政府员工退休福利，几乎占预算的一半。这种分布形态，有助于我们了解为什么联邦政府预算很难削减。削减国防支出、社保退休金及医保都是不得人心的选择，但它们是大宗预算，而其他项目都不够大，就算削减也不足以产生很大差异。

美国整体的联邦政府支出历年来呈什么趋势？首先，联邦政府支出占GDP的比重几十年来没有任何增加。回溯到20世纪60年代初期，联邦政府支出介于GDP的19%～22%之间，比80年代里根总统扩充军备时期的比重还高一些。90年代初期，政府支出约占GDP的21%～22%。在克林顿总统任内，比重稍微下降，2000年小布什入主白宫时，处于正常范围的低点。在小布什的第一届总统任期结束后，联邦政府支出回到长期范围（19%～22%）的中间地带。在2007～2009年的经济衰退期间，联邦政府支出的上涨超出历史范围，在2009年与2010年约占GDP的25%。但这两年的高支出是在特殊的经济情况下发生的，并未造成一种长期趋势（至少目前没有迹象）。

总之，很多人认为美国联邦政府支出数十年来不断失控飙涨，其实这不是事实。从占GDP的比重来看，美国联邦政府的支出在过去50年来差不多是一样的。

至于租税方面，联邦政府税收的主要类别是个人所得税、企业所得

税、薪资税（用于社保退休金与医保）、消费税（来自汽油和烟酒），这些项目占总税收的95%。以2009年为例，联邦政府税收有43.5%是来自个人所得税，6.6%是企业所得税，42.3%是用于社保退休金与医保的薪资税，3%是消费税，1%是遗产税与赠与税，剩下的则由较小的税目组成，例如关税与杂费。

个人所得税是美国政府税收的最大部分，但仍不到总收入的一半。用于社保退休金与医保的薪资税，几乎和个人所得税一样大。事实上，由于高收入者支付的个人所得税较多，而每个有工作的人都要支付社保退休金与医保的税，所以，有超过一半的美国家庭在薪资税上的支出超过他们在所得税上的支出。

再来看看政治上有争议的某些税，例如遗产税，它占美国联邦政府税收的比重并不高。削减遗产税是不是个好主意见仁见智，但都不致大幅改变整体的预算情况。就像联邦政府支出一样，美国联邦政府税收占GDP的比重在过去几十年也没有任何上升的趋势。从1960年开始，联邦政府税收通常占GDP的17%～19%。这个比重在60年代略为降低，然后在70年代、80年代与90年代初期都相当稳定。90年代后期到2000年，联邦政府税收悄悄爬升到GDP的20.9%，这是1944年以来的最高水平。从历史资料来看，当时的联邦政府税收比重非常高，因此，在2000年总统大选时，小布什与戈尔都主张减税，并不让人感到意外。到了2006年与2007年，联邦政府税收占GDP的比重比18%高一点，相当接近历史平均值。2007～2009年的经济衰退使税收减少，2009年与2010年跌到15%左右。

在我们把支出面与税收面放在一起看之前，先澄清两个问题。首先，论者主张把社保退休金从联邦政府预算中抽离，毕竟它是用信托基金与个别的税收来经营的，但这不会改变社保退休金涉及法律强制课税以及国会决定支出的事实。你不能只是把这笔大约7000亿美元的税花掉，然后说："这笔钱不是在我左边的口袋，而是在我右边的口袋，所以它对其他事情没有影响。"社保退休金与医保必须纳入联邦政府实际上所做的事情中。

其次，我们要花一点时间来探讨各州与各地的预算问题。如果把州政府与地方政府的预算合起来，大约是GDP的13%～14%，而联邦政府支出是GDP的20%。美国联邦政府、州政府与地方政府加起来的总支出

占GDP的1/3左右。然而，州政府和地方政府支出的优先次序，与联邦政府支出是不一样的，尤其是在教育、刑事司法与基础建设方面。例如，州政府与地方政府的教育支出明显大于联邦政府的国防预算，也明显大于社保退休金的支出。我们将不考虑地方政府预算，因为地方缺乏宏观经济政策的执行力。联邦政府有能力管理预算赤字，相反，州政府与地方政府则根据预算平衡的原则运作。

政府预算中，每年的税收并不需要与支出完全一致。如果政府的支出超过它的税收，就会有赤字；若政府的税收超过它的支出，就会有盈余。看看过去半个世纪的赤字与盈余模式，20世纪60年代，美国政府大部分时间都在管理小规模的预算赤字，通常是GDP的1%以下。1969年是个例外，当年出现了盈余。70年代，联邦政府每年都有预算赤字，约占GDP的3%～4%。80年代，每年也都有预算赤字，在中期有几年超过GDP的5%。90年代中期，赤字突然锐减，令人震惊的是（至少对我来说），1998～2001年联邦政府出现了预算盈余。2002年，赤字再次出现，在21世纪最初10年中期通常是GDP的2%～3%，大致上与20世纪70年代的规模相同。2007～2009年经济衰退后，如同先前提到的，政府支出激增且税收下降。预算赤字暴增至历史高点，在2009年与2010年是GDP的10%。

当政府的支出超过税收时，要去哪里筹钱？答案是发行债券。你可能还记得，债券是一种金融工具，它有某个面额以及在特定时期内承诺支付的利率。假设预算赤字是5000亿美元，联邦政府就会发行5000亿美元的债券来填补缺口，然后再偿还。

政府预算如何影响宏观经济政策？

政府的税收和支出计划都要考虑如何设计，运用合理的成本达到政策的预期目标。在这里，我们不打算讨论个别政策，而是要探讨政府税收与支出的宏观经济学。我们特别想探讨的是政府预算如何影响宏观经济政策的四个主要目标。

第一个宏观经济目标是经济增长，它受到实物资本、人力资本、技术等长期投资因素的影响。政府借款与储蓄会与实物资本投资相关，它是国民储蓄与投资恒等式的一部分。这个恒等式说明，对整体经济而言，国内储蓄与外资流入（美国经常账户赤字的对立面）的资金供给

量，必须等于实物资本投资与美国政府预算赤字融资的资金需求量。如果政府借了很多钱，就可能会减少私人投资可取得的资金，也可能会使政府和整体经济更依赖外资流入，因而扩大贸易逆差。另一方面，各个层级的政府的主要政策是建立人力资本，毕竟政府得提供教育以及新技术的研发资金。美国社会如果有更多的私人储蓄（这会使政府借款变少），就会对有长期回报的事情增加支出，这有助于长期经济增长。

第二个目标是：财政政策如何解决失业问题（无论是周期性失业还是自然失业）？应重新设计特定的、会影响雇用的税负以及帮助失业民众的支出计划，以降低自然失业率。另一方面，周期性失业与经济衰退有关，适当的财政政策可以增加政府支出或减少税收，以提升总需求，至少抑制周期性失业造成的失业增加。

至于第三个目标——如何降低通胀？记住，通胀是由过多的金钱追逐太少的商品导致的，此时总需求已经高于潜在GDP，因此整个消费价格都上升了。此时，财政政策可以通过减少支出或增加税收来降低总需求，这两种手段都会把钱抽出来，以避免通胀。

第四个目标是国际收支平衡。财政政策怎么会影响贸易余额呢？如前所述，因为政府借款与储蓄是国民储蓄与投资恒等式的一部分。事实上，政府借款是美国社会最大的资金需求之一。当政府资金需求量很高时（例如每年占GDP的3%或4%），会吸引外国投资。因此，高额的政府借款是和大规模贸易逆差有关的。无论是增加民间投资还是减少政府借贷，只要提高国民储蓄，就能让整个社会不那么依赖外资。

以上大致描述了财政政策的工具。就像你已经知道的，经济的短期目标和长期目标并非总是一致的，因此，在下面两章，我们将探讨这些工具的实际运作，先探讨短期，再探讨长期。

27　权衡性财政政策，知易行难

反经济周期的财政政策：租税是自动的、反经济周期的财政政策。

你可能已经注意到了，探讨宏观经济问题有两种时间范围：凯恩斯学派属于短期架构，而新古典学派则属于长期架构。本章将着重讨论短期、几年内的财政政策，通常是指从一次经济衰退结束到下一次经济衰

退开始。

我们先来复习一下，总需求=C+I+G+X-M，也就是消费+投资+政府支出+出口-进口。在这个方程式中，有三个因素特别容易受到财政政策的影响，其中最明显的是政府支出，消费和投资也会受到租税政策的显著影响。减税可以刺激消费与投资，增税则会减弱它们。因此，财政政策有能力使总需求移动。

使社会的总需求增加或购买力提高的政策，称作“扩张性”（expansionary）宏观经济政策，或称作“宽松”（loose）的财政政策。扩张性政策包括减税与增加支出，两者都会使更多的钱流入社会。反之，用来降低总需求的政策，称作“收缩性”（contractionary）政策或“紧缩”（tight）的财政政策。增税或减少支出的政策属于收缩性财政政策，会降低社会的购买力。这种财政政策的基本目的是平衡经济衰退和扩张。

两种财政政策：自发性或权衡性

是否该调节支出或税收来影响需求，这个决策取决于当下的特定条件以及政治优先次序。重点在于提高总需求，使经济往某个方向移动。凯恩斯在《就业、利息和货币通论》一书中反复思考一个论点，他说政府可以“在旧瓶子里塞满钞票，将其埋进废弃的煤矿坑中，再用城里的垃圾掩盖填平，通过屡试不爽的自由放任原则，把它们留给私人企业再次挖掘出来”。他以盖房子为例，说明通过提供实际利益的方式来刺激经济是更明智的，只要你的目标是提高总需求，至于要怎么做，从宏观经济的观点而言，是次要的。

如果不是要对抗失业，而是要对抗通胀，就需要一个紧缩的财政政策来降低总需求。政府可以降低支出或提高税收，而经济理论并没有指出这两者的哪种选择或哪种组合在特定或一般情况下是最好的。我们稍后将回来讨论税收与支出这两个工具之间的选择。

反经济周期的财政政策可以用两种方式实施：自发性或权衡性。自发性稳定机制是指政府的财政政策在不需要动用法律的情况下，当经济衰退时自动刺激总需求，当经济扩张时自动抑制总需求。

为了理解这是如何自动发生的，我们先想象一下经济快速增长的情

况。总需求很高，即将高于潜在GDP，此时我们担心的是通货膨胀。此时，适当的反经济周期财政政策会是什么？其中一个选择是增加税收，把一部分购买力从社会中抽离出来。在某种程度上，这件事会自动发生，因为税金占居民收入的一定比例。当收入提高时，税收会跟着自动提高。因为个人所得税是累进税制，人们每多赚一美元，所需缴纳的税金就会提高一点。当然，同样的过程反过来也有同样的效果。经济收缩时，人们应纳的税金会自动下降。这有助于避免总需求减少得太严重。因此，租税是自动的、反经济周期的财政政策，或者说它是一种自发性稳定机制。

在支出面，当经济增长时，该实施哪种反经济周期政策，实际上又会发生什么事？当经济扩张，接近潜在GDP时，反经济周期的财政政策目标是防止需求增长过快而导致通货膨胀。但是，当经济很好时，人们不太需要政府的援助计划，例如社会福利、医疗补助保险与失业给付。因此，当经济好时，这类政府支出会自动减少，从而发挥了自发性稳定机制。反之亦然，当经济不佳或衰退时，会有更多的人失业且需要政府救助。政府帮助失业者和穷人的项目支出会增加，使得总需求提高（或至少使它不会缩水太多），这恰好是我们想要的反经济周期的财政政策。

近年来的经济情势在这方面提供了几个例子。20世纪90年代后期网络经济蓬勃发展时，联邦政府税收出人意料地激增。克林顿总统提出的1998年度财政预算预测会有1200亿美元赤字，但当年的税收比预期多出2000亿美元，结果产生了690亿美元的预算盈余。同样，克林顿提出的1999年度预算预测2000年是预算平衡，结果盈余2360亿美元。1998～2001年的持续盈余，使得联邦政府税收增加。2000年的联邦政府税收占GDP的20.9%。这些出人意料的高税收并非新法规的结果，而是自发性稳定机制使然，它有助于预防经济扩张太快而引发通胀。

再来看相反的例子，2009年与2010年出现了非常大的预算赤字。小布什总统最后一次提出的预算是在2009财政年度实施的，当时预测2009年的税收占GDP的18%。但是，经济衰退浪潮席卷而来，导致该年的实际税收只占GDP的14.8%。部分原因是2009年奥巴马总统上任后通过了减税案，但主因是经济衰退的恶劣程度超乎预期。当年税收的意外减少也是一种自发性稳定机制，有助于缓和经济衰退的冲击。

拉长时间来看，系统性研究说明了历年来反经济周期财政政策的影响。约翰·泰勒研究了20世纪60年代到2000年的资料，他发现，一般而言，GDP减少2%，会导致财政政策的自动补偿机制将GDP拉回1%。

考虑自发性稳定机制以及税收与支出如何自动抵消经济的消长，就会出现一个争议：国会应该更进一步采取措施吗？国会与总统应该另外制定权衡性反经济周期的财政政策，在自发性财政政策之外，试图更加稳定经济吗？回溯到20世纪60年代甚至70年代，为数众多的经济学家偏好使用权衡性政策。80年代与90年代，主流观点向另一方摆动，转而怀疑这种权衡性政策是否有用或有效。然而，在2007～2009年的经济大衰退时期，权衡性财政刺激方案再次出现了。

权衡性财政政策的难题

为什么许多经济学家都怀疑权衡性财政政策？首先，它有时机的问题。自发性稳定机制内建于支出计划与税制中，因此它在经济衰退或复苏出现时可以实时反应。相反，权衡性财政政策要到问题发生时才制定，到那时可能已经来不及了。国会要等到经济衰退或通胀出现时才会着手处理，加上起草、辩论、修正、再辩论、再修正，以及最后政府预算表决（一年只有一次）的时间，政府将财政政策付诸实施至少要一年，到那时经济问题可能又有所变化。举例来说，奥巴马政府的振兴方案在2009年2月通过法案，根据国家经济研究局对经济衰退起讫时间的研究，经济衰退会在2009年6月结束。无论奥巴马振兴方案的优缺点为何，它实施的时间根本不够长，因此不足以成为终结经济衰退的主要因素。

权衡性财政政策的第二个困难是，它会引起不受欢迎的副作用。设想政府实施宽松财政政策以试图振兴经济的情况，政府可能会因减税与增加支出而提高预算赤字。但预算赤字高也表示政府可能会吸走很多钱，而这些钱原本可用于国内投资。另一方面，政府创造出的额外需求，可能会被引导到购买进口产品而非国产产品，改善了他国经济而非本国经济，还导致了更大的贸易逆差。

权衡性财政政策的第三个困难，在于政治的本质。自从经济大萧条和凯恩斯的著作问世以来，很多经济政策制定者都要求政府制定反经济周期的财政政策，亦即在经济差时花钱，在经济好时节俭。但政治上很

难这么做，为什么？想象经济飞快增长的情况，税金像洪水般涌入，经济学家说："不要花掉这些钱！要累积非常大的盈余，削减支出并提高税收。"这是一个很好的反经济周期政策，但它在政治上不容易获得认同。当经济萎缩且资金吃紧时，经济学家说："这是大肆挥霍的良机，我们知道收不到税金了，管它呢，花吧！"但很多公民和政治人物会说，如果人们都在不景气时勒紧裤带过日子，那么政府也应该这么做。在经济好时节制政府支出，经济差时扩大支出，这种敏锐的洞察力不是一般政治人物能有的智慧。

第四个顾虑（适用于权衡性与自发性反经济周期政策）是，这些措施有点像得了重感冒服用阿司匹林：它麻痹人的神经，让人觉得舒服些，但它其实并没有直接治疗潜在的感染。20世纪70年代，美国经济因油价大涨而停滞不前；90年代后期，网络热潮过后，美国经济受到重击；2007～2009年经济衰退，房价泡沫破灭，美国经济受到金融危机的打击。宏观经济的财政政策并不能解决下列问题：如何使美国经济不易受油价冲击，或如何应对科技股或房地产的价格泡沫，如何设计不易受危机影响的金融体系。虽然财政政策或多或少可减轻经济衰退的痛苦，但经济衰退的根本问题仍然需要通过民间市场与政府部门来解决与克服。

最后要提醒的是，刚才的讨论并没有涉及由中央银行实施的货币政策。我们稍后会详细探讨，目前我只是说中央银行决定升息或降息，提供了短期管理总需求的替代方案。降息有助于刺激总需求，升息则会抑制总需求。此外，中央银行通常会比国会的反应更快，相较于迂回冗长的预算过程，调整利率几乎可以立即执行。因此，有些经济学家认为，中央银行与自发性财政稳定机制已足以解决大部分的短期问题，而权衡性财政政策应该留给特殊或长期情况使用。

到底是要通过租税面还是支出面来实施财政政策，这个问题通常要看党派立场。保守派通常倾向于采取减税的扩张性财政政策，以及削减支出的收缩性财政政策。自由派则偏好采取增加政府支出的扩张性财政政策，以及增税的收缩性财政政策。反经济周期财政政策的理论，在这场争论中并不偏袒任何一方。因此，当经济学家对如何实施宏观经济政策意见不一致时，其实大部分原因是党派立场不同。研究经济学的目的是帮你厘清政治抉择的范围，并在抉择中做取舍，而政治抉择这件事本身仍得由你来判断。

28　美国累积负债的长期前景很糟糕

预算赤字与国民储蓄：短期的预算赤字，在经济衰退期间不是一件坏事。

如同先前讨论的，2009年与2010年美国政府的预算赤字非常庞大，大约是GDP的10%。其实，预算赤字只有几年是偏高的，然后整体规模显著缩小（甚至转为预算盈余），相较于预算赤字在十年或更长的时间持续处于高位，两者会带来截然不同的问题。本章采取长期的财政政策观点，探讨预算赤字持续维持在高位将会怎样影响一国经济。

别忘了政府借款是国民整体储蓄的一部分。在美国，联邦政府是投资基金的两大需求者之一，另一个是私人企业，想借钱来做实物资本投资。金融资本的两大供给者是私人储蓄和外资流入。因此，如果政府预算赤字增加，以下三件事的某些组合必定会发生：私人储蓄增加，私人投资下降，或外资流入增加。

首先，我们来看预算赤字增加引起私人储蓄增加的可能性。有一个经济理论可以解释私人储蓄会随着政府预算赤字的增加而增加这件事，称为“李嘉图等价定理”（Ricardian Equivalence），它是以19世纪经济学家大卫·李嘉图[29]（David Ricardo）的名字命名的。李嘉图等价定理认为，当人们注意到政府预算赤字偏高时，便预期在未来某个时间点会增税，因此必须增加储蓄。以此理论模型推导，个人储蓄增加可能是为了提供资金作为政府借款，但这件事有什么证据？

预算赤字与私人投资跷跷板

世界银行（World Bank）经济学家的研究显示，李嘉图等价定理在某些时间和地方是成立的。他们估计，全世界增加的政府借款，大约有一半被更多的私人储蓄所弥补。但世界银行的研究也显示，这个理论在美国并不成立。举例来说，美国经济在20世纪80年代中期与21世纪最初10年中期的预算赤字都偏高，但都未见私人储蓄增加来弥补。20世纪90年代，私人储蓄的确随着预算赤字的下降而减少，但其实私人储蓄从80年代以来就逐年减少，因此似乎和赤字无关。如同俗话所说，即使是坏掉的钟，一天也有两次时间是准确的。每个理论都会偶尔正确，但不表示以后都有效，李嘉图等价定理并不能合理解释美国经济状况。

应对预算赤字增加的另外两种方式，就是减少私人的实物资本投资或扩大贸易失衡。

经济理论的“挤出效应”（crowding out）认为，如果政府借越来越多的钱来管理它的赤字，就会减少民间企业可取得的用于投资的资金。因此，政府借款增加意味着私人投资减少。相反，政府借款减少就表示企业可取得更多资金用于投资。

实际上，美国经济符合这个模式吗？私人投资向来大约占美国GDP的14%～17%。当预算赤字在20世纪90年代晚期（大约1998年）转为盈余时，美国经济的投资率也提高了，从1993年占GDP的14%上升到2000年的17.2%，也就是从典型的底部到达顶部。因此，在这段时期，政府有盈余且借款较少，私人企业便投资较多的钱。21世纪最初10年中期再度出现预算赤字，私人投资率也降低了，例如2003年预算赤字上扬时，投资占GDP的比例掉到14.8%。如同挤出效应理论所示，预算赤字与私人投资会彼此抵消。

先前讨论了投资有时会受限于凯恩斯所说的“动物本能”，其增减可能会过多且过快。在某种程度上，它应该会在20世纪90年代后期的繁荣年代发生。一般而言，新厂房与设备的实物资本投资是经济增长的根本原因之一，也是把新技术导入生产流程的关键方式之一。我们有理由相信，如果使预算赤字降低，企业会获得更多资金，而且会更容易采用新技术，这有助于长期经济增长。总之，预算赤字偏高的负面效应，就是挤出私人投资。

第三个理论称为“挤入效应”（crowding in），意思是政府大量借款会带来贸易逆差。我们已经讨论过政府借款会如何吸引额外的外国投资，对经济学家来说，这和拥有大规模贸易逆差是一回事。记住这里的整体模式：当20世纪80年代中期与21世纪最初10年中期美国预算赤字很高时，贸易逆差也很大。因为预算赤字与贸易逆差同时增加，故也称作“双赤字”（twin deficits）。然而，90年代后期的预算盈余并没有导致贸易顺差，因此，这两个赤字并非总是如影随形。相反，90年代后期预算盈余多出来的钱，流入了当时的投资热潮中，所以并没有减轻贸易失衡的情况。预算赤字与贸易逆差看起来的确是有关联，但它们不会亦步亦趋地并肩同行。

检视政府总负债

长期而言，一直在增长的贸易逆差不是任何经济体可以承受的。外国投资人想持有的一国资产是有限的，目前美国每年付给外国投资人数千亿美元，而这笔金额还在逐年增加。大规模贸易逆差也带来了经济混乱的风险。有一天，当世界各国不愿持有这么多该国资产时，该国经济将会受到冲击。举例来说，美元对其他货币的价值可能会长期持续下降，这可能会使在美国购买进口产品的消费者和依赖进口产品（包括石油）的企业非常不安。在全球化时代，将有很多企业面临这种情况。

短期内，我们没有理由去担忧预算赤字，尤其是当经济似乎处于潜在GDP以下时。有人可能会谈到扩张性财政政策要如何实施（减税或增加支出），或是它在特殊经济情况下的效果。从宏观经济观点而言，短期预算赤字（尤其是从自发性稳定机制而来的赤字），在经济衰退期间不是一件坏事。

但是，当赤字走高并且持续很长时间，会发生什么事？在这里，分清楚预算赤字（某一年发生的政府借款）与政府负债（好几年累积下来的借款）是有帮助的。政府负债是一个有用的衡量工具，它可以看出长期预算赤字的持续影响。假设政府负债4万亿美元，然后在来年累积预算赤字3000亿美元，那么在当年年底的总负债就是43，000亿美元。反之，有预算盈余时就可抵减负债余额。

衡量国债状况的标准做法是，用某一年的政府总负债除以GDP。这个计算使总负债有另一个用处，它和经济规模的比率使我们能逐年做有效的比较。20世纪有好几个时期，美国政府的借款快速增长。负债占GDP的比例在第一次世界大战后增加，在经济大萧条期间重演，然后在第二次世界大战后的1946年达到高峰，是GDP的108%。到了70年代，负债占GDP的比例从高点下滑到25%。80年代一连串的高预算赤字使负债占比再次上升，1994年达到大约50%的高峰。伴随着90年代后期的盈余，负债占比下降，2001年达到33%。由于21世纪最初10年中期的赤字规模适中，负债占比略微上升，2008年达到40%。在2009年与2010年庞大预算赤字的推动下，负债占比在2010年达到63%。

美国累积负债占GDP的比例在2010年很高，以历史标准来看，这并非异常，但长期前景并不乐观。无党派的国会预算办公室

（Congressional Budget Office）定期会做预算预测，该机构的预测很有可能成为未来立法的方向。2010年6月其所做的预测认为，负债占GDP的比例在2020年将达到87%，在2035年将达到185%。

在租税面，该预测认为税收占比只会缓步上升一点，在2035年达到GDP的19.3%，基本上仍在17%～19%的长期范围内。

然而，联邦政府支出占GDP的比例在2035年预期将达到35%，比历史平均值高很多。政府支出比例提高是由三个因素驱动的，医疗支出增加是最主要的，2010～2035年，该支出占GDP的比例将增加5.4个百分点（这个预测已把2010年年初通过的医疗改革法案的影响纳入考虑）。其次是社保退休金提高，2010～2035年该支出占GDP的比例将增加1.4个百分点。政府支出比例变高的第三个主要原因是支付利息变多，它们会在所有债务中逐渐累积。

胡佛总统有一句名言："祝福年轻人吧，因为他们必承受国债。"但年轻可不是专利！再活一二十年，美国民众将面对更庞大的国债。

这份预算预测报告没有引起特别争议，跟美国政府主要的长期预测大致相同。如果社保退休金、医疗照顾、医疗补助与其他医疗计划如期增加，美国将面临很高比例的政府支出，政府将以大规模的、史无前例的增税或预算赤字来支付这笔钱，或是双管齐下。

造成美国长期预算赤字预测不乐观的单一最大因素是医疗支出。要强调的是，在2007～2009年经济衰退前或是2009年奥巴马总统上任前，长期预算预测已经相当糟糕了。2007～2009年经济衰退后的高赤字，使负债占GDP的比例急剧提高的情况提早发生了，但无论早晚，它终究发生了。

预算赤字或社会福利的取舍

前文提到的公共政策方案，没有哪个是容易推动的。大幅增加税收在政治上总是不受欢迎，美国的政治体系已经显示出无力控制医疗成本（这笔支出在几十年来急剧增加），也无力解决社保退休金的长期资金问题（这是几十年来大家都知道的事情）。削减联邦政府的其他支出来应付不断上升的医疗成本，看起来也不可行。

制定可增加私人储蓄的公共政策，是一个值得考虑的间接选择。这个方法若行得通，就可以提供更多的资金用于私人投资，也可以使经济不过分依赖外国投资。美国在最近几十年通过各种减税措施，例如个人退休账户计划与401（k）账户，试图鼓励私人储蓄。这些措施背后的概念是，储蓄者的这笔钱可递延到退休后才课税，这会增加储蓄金额，因而提高报酬率。然而，即使已经有这些账户计划，美国的私人储蓄仍然很少。

如果我们进一步采取激励之外的措施呢，比如法律要求的储蓄率？对于这个想法，政治上的保守派与自由派都有支持者，虽然他们使用不同的词语来各自表述。保守派说的是私人退休账户，用它来取代部分或全部的社保退休金和医疗照顾保险。虽然保守派的说话艺术倾向于强调“私人”，暗示这个计划给予个人更多的选择，但如果你仔细听，这些计划多会要求或强烈鼓励人们投入更多的钱。举例来说，其中一个建议是把你的社保退休金薪资税的1.5%移转到员工的个人账户，而员工也从薪水中提拨另外1.5%到同样的账户。这不像是鼓励储蓄，也许更像是贿赂，但目的是希望增加私人储蓄。

至于自由派，他们的这类提案称作自由派家长作风：专制地认定默认选项以鼓励私人储蓄，但你可以选择拒绝。它的概念大致上是每个人都会被要求拥有个人退休金账户或401（k）账户，每个人自动把薪水的5%或10%存入这个账户。你可以选择不存，但它假设大多数人无论如何都会接受这个预设计划，让金钱不断累积。同样，这种计划也很像鼓励人们储蓄。

美国预算赤字和累积负债的长期前景很糟糕，未来庞大预算赤字的梦魇难以想象。它们将消耗大量资金，并阻碍经济增长。我无法想象目前的趋势继续下去会怎样，但我也不能预见会有什么样的租税或支出政策可以大幅降低赤字。这个问题，足以让每位经济学家都变得谦卑起来。

29　金钱对我们没有任何用处，除非把它花掉

货币银行学：银行实际上是通过放款的过程来创造货币。

货币是什么？这似乎是个简单的问题，但答案其实出人意料地复

杂。货币不只是你钱包里的钞票与硬币，也不只是在各种时空背景下，从珠子、贝壳到家畜等用作交易的东西。我们以西太平洋的雅浦群岛（Yap Islands）已经使用了好几个世纪的货币为例，这种货币至今仍有时用在大宗交易中，它实际上是车轮般大的石头，非常重，一个人搬不动，之所以被当作货币使用，是因为全部石头的所有权是公开的。如果你想买房子，向屋主开价六块石钱，若屋主接受了，你只要让所有邻居知道你拥有的这六块石钱现在属于另一个人就行了，不需要搬动这些石头，每个人都知道（或者很容易问到）它们属于谁。有一次，雅浦人运送一些石钱经过海湾，结果运送这些石头的船沉了。这事起初看起来是个大灾难，但岛民很快意识到这根本没关系。他们知道有多少块石钱，也知道它们在哪里（即使沉到海底），因此仍然可以说谁拥有那块石钱。人们不需要看到或摸到石钱，一样可以使用它。

这个货币制度听起来很疯狂？但这基本上就是国际上行之有效的货币运作方式。长期以来，美国把大部分黄金安置在肯塔基州的诺克斯堡。诺克斯堡的黄金很难搬动，如同雅浦群岛的巨大石钱，人们只是持续记录哪一堆黄金属于谁：这一堆曾经属于A银行，现在属于B银行；那一堆曾经属于法国，现在属于英国。黄金实际上在哪里并不重要，重要的是要清楚谁拥有什么样的购买力。

货币的三种功能定义

如果雅浦群岛的大石钱或诺克斯堡的黄金从未被移动，有个奇怪的事实是：它们是否真的存在根本不重要，只要我们持续追踪谁欠谁多少钱，实际上的钱（亦即我们用来买东西的那些硬币、钞票和支票）就可以完美地发挥作用，不一定要有某种实体资产来支持，例如一堆石头（即使是黄金打造的）。因此，经济学家不是用货币形式来定义货币，而是把社会上具备下列三个功能的任何物品定义为货币：交易媒介（medium of exchange）、价值储存（store of value）、计账单位（unit of account）。

交易媒介是可以拿来交换任何待售商品的某样东西。举例来说，美国的纸币上有一句话：“这张钞票是可以清偿政府与民间的各种债务的法定货币。”换句话说，如果你欠债了，依法可以用这些纸来还债。如同美国幽默作家安布罗斯·比尔斯（Ambrose Bierce）所说：“金钱对我们没有任何用处，除非把它花掉。”

作为价值储存的工具，货币是可以暂时持有而不会失去有效购买力的物品。当你收到货币时，你不需要立刻把它花掉，因为它在明天或明年仍然可以保值。相较于保存实体商品（例如罐头食品或冰箱），在价值储存上，持有货币确实是更好的方式，而且在未来某个时间点要交易使用也更容易。这并不表示货币必须具备完美的价值储存功能，例如在通胀时，货币的确会减损一些购买力，但只要仍被广泛用作储存价值的媒介，它就仍然是货币。在恶性通胀的情况下，货币几乎不能再称为货币，因为它再也不能储存价值。

货币的最后一个功能是作为计价单位，意思是大部分商品的价格是用货币来衡量的。货币是整个经济的价值衡量标准，使居民、企业、经济学家、政府统计学家有一种方式衡量并比较他们遇到的每样东西的价值。

如果要把某样东西当作货币，那它必须满足这三个功能。房屋可以提供价值储存的功能，它可以累积价值，而且你可以卖掉它。但是，房屋不能作为交易媒介，你不能在买车时付给汽车业务员一间卧室；房屋也不能作为计价单位，你无法计算一磅鸡肉值多少间浴室。因此，房屋不是货币。

在赌场里，筹码也许可作为货币，你可以用筹码来交换食物、饮料、房间或是纪念品，它可以作为你遇到的每样东西的计价单位和价值储存工具。但是，一旦你离开赌场，筹码便再也不是货币了，因为你无法用它来交换大部分的东西。

货币的最大优点在于它避免了以物易物，也就是用一个商品或服务来交换另一个东西。在一个现代、先进且高度专业化分工的社会，以物易物并不是一个协调大范围交易的适当机制。在没有货币的社会，两个人之间的交易需要经济学家所说的“双重需要巧合”（double coincidence of wants），也就是一个人想要的东西是另一个人可以提供的商品或服务。例如，如果会计师想要一双鞋，那他必须找到某个人，那个人有一双适当尺寸的鞋，并且愿意用这双鞋来交换会计服务。在有着成千上万种不同的工作与数百万种不同商品的现代社会，如果你东奔西跑，为你想要的每样东西寻找交易机会，那将是非常困难且累人的事情。货币可以解决这种问题，而且进一步容许更广泛的劳动分工、专业化以及交易量。货币是一种润滑剂，可协助经济交流的引擎顺畅运作。

M1与M2

政府统计学家有其定义货币的方式，他们使用一系列的定义，我们称之为M1和M2。M1货币包括通货（硬币与钞票）、旅行支票与个人支票账户。2009年，美国M1货币的总金额大约是1.7万亿美元。其中大约一半是通货，另一半是支票账户，只有一小部分是旅行支票。

M2是更广义的货币，是由M1加上储蓄账户构成的。储蓄账户大致可定义为银行活期存款，你无法用它直接开支票，但可以用其他方式（例如自动提款机或银行）轻易存取这笔钱。M2货币包括货币市场基金、某些极安全的投资以及小额（低于10万美元）定期存款（CD）。关键在于，你可以提取并花费M2里的钱，但你需要找到提款机，而且也许有手续费，而M1则可以随手支用。2009年，美国M2货币的总金额是8.5万亿美元，其中包括M1的1.7万亿美元。

要注意的是，通货（硬币与钞票）只是货币总供给的一部分。通货只是M1的一半、M2的1/10左右。因此，当你要谈现代社会的货币时，不应只想到钞票与硬币，应该想的是银行账户。

常见的问题是：信用卡与借记卡属于哪一类货币？它们要如何计入金融统计？答案是，它们不是货币。信用卡只是短期借款的一个方法。借记卡则与银行支票账户关联，该账户已经是M1的一部分。各种卡片并不会改变实际的货币金额，就像你抽屉里有300张未使用的支票，并不表示它们会比100张未使用的支票更值钱。信用卡与借记卡是付款的方法，不是所支付的货币。

重点是，货币是和银行体系纠缠在一起的，现今的大多数货币是以银行账户的形式存在的。要了解货币，我们需要了解银行及银行体系。用经济学术语来说，银行是金融中介机构（financial intermediary），银行接受存款且承担放款，所以，它介于存款人和借款人之间。银行从承担放款中得到利息收入，并付利息给存款人以及支付各种营运费用。

2009年，美国银行业的总营收超过8000亿美元，其中大约3/4（6000亿美元）来自借款人付给银行的利息，剩下的1/4来自手续费。手续费一直是银行逐年增长的收入，尤其是用复杂的偿还条件安排放款的大型银行。费用也差不多，2009年，美国银行业的总费用略低于8000亿美元（2009年经济低迷，当年整个银行业的利润接近于零）。那

一年银行业的费用，将近一半是营运费用，也就是薪水、办公室与设备，约1/3是付给存款人的利息，剩下的则保留给坏账和税金之用。

上述营收与费用清单，应该有助于厘清银行在什么情况下可能破产。例如，如果大量的借款人都拖欠贷款（也许是因为经济不景气，人们的收入比预期减少），银行就可能会破产。如果银行以固定利率承担大量贷款，一旦遇到利率行情走高的情况，它们就遭殃了，因为此时银行从贷款人处收到的利息是以双方协议的较低利率支付的，但银行向储户支付的是较高的利息。

在一个健康的经济体中，因经营不善而亏损的银行应该退出市场，就和其他经营不善的企业一样。毕竟，如果一家银行退出市场，其他银行可以继续接受存款与承担放款。但是，当很多银行突然同时遭遇财务困难时，整体经济就会受到伤害。真正的金融危机发生时，社会可获得的贷款会减少，银行可能会变得连短期放款也不愿承担，使货币难以扮演经济运转中润滑油的角色。

实际上，银行是通过放款的过程来创造货币。为了了解它是如何发生的，我们来想想你从银行贷款中（例如购房或购车时）得到的货币发生了什么事。首先，你把借来的钱付给某个人，他收到这笔钱，存入自己的银行账户。第二家银行用这笔存款做什么事？它会把这笔钱贷放给其他人。其他人拿到贷款后，在购买东西时会把这笔钱付给某个人，于是这笔钱又会存入另一家银行。银行体系是放款与存款的一个网络，其中放款形成存款的基础，存款又形成放款的基础，如此往复。这个过程创造了货币，因为如同之前我们讨论的，货币就是银行账户里的钱。因此，当货币一而再，再而三地贷放出去时，社会上就会有更多货币。

银行依法必须持有一部分存款作为准备金。当银行拼命放款时，由于这些放款造成购买力增加，社会将会出现大量的总需求。反之，如果经济不景气，银行可能会决定减少贷款，因为它们害怕这些放款收不回来。此时，社会的购买力和总需求会减少。放款金额减少，将会对整个社会的经济活动造成影响。

因为货币、银行、贷款、借款密切相关，所以政府会想对货币量与放款量施加一些影响。政策制定得好，将有助于总需求在未来的增长速度与总供给和潜在GDP保持一致。这样，宏观经济就可以保持平衡状

态，而且可以接近金发女孩经济状态——在这个世界里，每样东西都恰到好处。但如果银行、放款、借款变得反常，以致总需求下降，跟不上总供给的步调，就可能出现经济衰退或通货膨胀。下一章，我们将讨论中央银行。再下一章，我们将讨论货币政策实际的运作方式。

30　中央银行既有权力，也有责任

联邦储备委员会的权力：美联储主席是世界上最有权力的经济要角。

谁是世界上最有权力的经济要角？美国是全球最大的经济体，所以你可能以为最有权力的经济要角是美国总统。虽然我们在直觉上会想到总统掌控外交政策，但所有的税收与支出法案在总统签署之前必须先经国会表决通过。也许最有权力的经济要角是类似沙特阿拉伯领导人这样的人，因为他可以控制石油产量，影响全球油价；又或许是个中国人，因为该国经济快速增长。但即使是这样，个别的领导人也无法控制所有经济活动，何况他们还受到自己所属政党团体的种种限制。

美国宪法第一条第八款赋予国会权力，可铸造货币并调控其价值。1913年，国会创立美国联邦储备银行（Federal Reserve Bank, Fed，即美联储），把上述权力委托给该机构。美联储主席对货币供给与利率有很大的权力，而且在每天或每年的工作中，这项权力不会直接受到国会或总统的限制。我们可以有充分的理由说：美联储主席（美国中央银行行长）是世界上最有权力的经济要角。

全球各大经济体和大部分的小经济体都有中央银行。其中一些较知名的中央银行有欧洲中央银行（在欧盟采用欧元时，它取代了欧洲的很多国家银行）和英格兰银行（因为英国不使用欧元，而使用英镑）。日本银行与中国人民银行也各自扮演了该国中央银行的角色。

美联储如何主宰全球市场？

美国联邦储备银行是一个准政府机关，亦即它是在实际上由民间银行拥有的组织里，融入政府派任与法律规范。从国家层级来看，美联储是由所谓的管理委员会（Board of Governors，即联邦储备系理管理委员会）来经营的。该委员会包括七位成员，每位都是由美国总统任命并经

参议院同意的。成员任期是根据政治独立性来设计的，每一任期14年，比任命他的总统任期还长。成员任期是在偶数年的1月31日到期，且每位委员只能服务一个完整任期，因此14年后，七位委员将会整体轮换。然而，14年任期实在太长了，以至委员经常在任期届满前离开。如果有人被任命替补缺位，他可以重新计算属于自己的14年完整任期。美国总统会在委员中指定一位出任委员会主席，虽然委员是由总统任命并经参议院同意的，但任命后他们与日常政治并不相关。

美联储（或任何中央银行）的主要工作是制定货币政策，这有别于国会制定的财政政策。货币政策是指货币供给的扩张或收缩，其目的是助长或抑制总需求。中央银行有三个传统工具，可在银行与货币的架构内运作：法定准备金（reserve requirement）、贴现率（discount rate）、公开市场操作（open market operation）。还有一个因2007～2009年经济衰退而开发的工具，称作量化宽松（quantitative easing）。以下将逐一探讨这些工具。

法定准备金是银行不可贷放出去的存款比率。每家银行都被要求在中央银行储备一些存款，实际上，银行必须把这笔钱存入中央银行。

当法定准备金率提高时，每家银行可贷出的货币变少，这也使得民间可获得的贷款减少，而且总需求会缩小，市场利率也会因此上升，使借款变得较没有吸引力。相反，当法定准备金率降低时，每家银行可贷出的货币变多，银行可以扩大放款，这会扩大总需求。市场利率应当会跟着调低，使借款的代价降低。

举例来说，2003年美联储要求银行的支票账户与储蓄账户，金额在4130万美元内，必须保留其中的3%作为准备金，超出4130万美元的部分，则必须保留其中的10%作为准备金。法定准备金的规定几乎每年都有小幅变动，也许是上下几百万美元的浮动，实际上，对银行准备金有大幅影响的变动相当少。这个货币政策工具不常用，至少在美国是如此。

再贴现率是央行扩大或抑制放款的另一种方式。想象一种情况，银行已经贷出大部分甚至全部可贷资金，恰好接近法定准备金率的边缘。如果这家银行刚好处于边缘，而它要到当天营业结束后才能知道是否贷出太多资金或还没超过法定准备金率，而某人可能在银行关门前上门，

取出或存入一大笔钱。如果银行算错了，导致它不能满足法定准备金率的要求，那它就需要在很短的时间内（理论上是隔夜）借钱，来平衡放款和存款，以符合法定准备金率的要求。银行经常为此互相借钱，如果银行为此向中央银行借钱，所需支付的利率就是再贴现率。

再贴现率如何影响银行的行为？如果中央银行提高再贴现率，就会鼓励银行手头持有货币，不会太冒险走在法定准备金率的边缘，因为借钱补足法定准备金会使资金成本变高。为了在法定准备金率附近维持一点缓冲空间，银行会少贷出一点钱，这就减少了市场上的货币数量。相反，如果中央银行降低再贴现率，银行就不会太在乎走在法定准备金率的边缘，因为如果真的算错了，借钱补足差额的代价并不高。这样，银行就敢贷出更多钱，增加市场上的货币供给。

虽然再贴现率是一个非常好的货币政策工具，但在实务上，中央银行用再贴现率贷出的钱并不多。在银行向央行借钱填补它的法定准备金之前，常见的做法是先向其他银行借钱。美国银行在过去几十年，直到2007～2009年经济衰退前，都不常向美联储借钱，所以再贴现率并没有改变太多。

2008年以前，公开市场操作向来是货币政策的主要工具。所谓公开市场操作，是指中央银行购买或销售债券，以增加或减少货币供给。我们来探讨一下其运作方式。银行持有资产，它们收到民间存款后，需要用某种方法把这些存款拿来投资。这些存款有些转为放款，当人们还贷款时，银行会收取利息。此外，大多数银行还持有一定金额的债券，通常是政府债券，它们也从债券中赚取利息。

美联储买卖债券的对象是银行。记住，债券不是货币，不是M1或M2的一部分。银行若把存款人的钱拿去买债券，银行并不能贷出这些债券。若美联储购买债券，银行就会拥有现金而非债券，而且可以增加其放款金额。这样，银行的放款量与信用就会提升，总需求随之增加。如果美联储把债券卖给银行，就会减少银行的现金，使银行放款减少，这意味着民间流通的货币变少，总需求会下降。

最近几十年来，公开市场操作一直是美国最常用的货币政策工具。其中一个理由是，改变法定准备金率与再贴现率，需要预测银行将会如何应对这些规则的变化。这是一个不确定的过程，没有人能完全确定银

行会如何应对。但是，通过公开市场操作，美联储决定买卖特定数量的债券，就能根据市场利率的变化来看结果，然后决定买卖更多或更少的债券。

通过公开市场操作来买卖债券，是由联邦储备委员会管辖下的联邦公开市场委员会（FOMC）来决定的。FOMC由12位成员组成，包括联邦储备委员会的7位成员，以及全美各地银行的5位代表。因此，公开市场操作不只是由政府任命者来决定的，全美银行业者也参与其中。

量化宽松初试身手

货币政策工具的最新方法是量化宽松，过去只是理论，2008年以前从未在美国使用。它可以用两种方式来操作，其一是美联储可以把钱贷给金融市场的参与者。这些贷款通常是短期贷款，所以，在2008年与2009年初的金融危机期间，当一般放款来源枯竭时，这个方法可确保市场大户仍有管道以获得现金。这种量化宽松政策会在短期贷款清偿后退场。

量化宽松的另一个做法，是由美联储购买较长期的证券。2009年与2010年，美联储除了购买美国国库券，还购买了超过一万亿美元的房屋抵押贷款证券。这个量化宽松的方法似乎在2009年与2010年对稳定金融市场有些帮助，但是，当美联储决定停止购买或卖出它持有的部分证券时，它在未来将如何长期运作，仍有待观察。

记住，银行是通过放款的网络来创造货币的。当一家银行放款时，这笔钱会被存入另一家银行，因而为另一笔贷款提供了基础，依此类推。这些货币政策工具都行得通，因为它们使银行放款的渴望增加或减少了，或者换个说法，它们让银行的放款能力提高或降低了。为了厘清这一点，我们来谈谈货币政策是如何影响放款、总需求及利率的。

如果美联储想让货币供给增加，有四个选择：降低法定准备金率，降低再贴现率，向银行购买债券，或是购买与借款有关的证券。这些措施都可以称为扩张性（或宽松）货币政策，它们往往能降低利率并促进放款。根据总供给与总需求模型，它们会增加社会的总需求。

反之，如果美联储想要降低货币供给，或者至少是抑制货币供给的增长率，就会结合一些工具来制定收缩性（或紧缩）货币政策：较高的

再贴现率，较高的法定准备金率，把债券卖给银行，或是把持有的证券卖回市场。这些措施往往会使货币供给紧缩，提高利率且抑制放款。根据总供给与总需求模型，它们会降低总需求，或至少限制总需求的上升。

关于国际金融的新闻报道，经常谈到美联储提高或降低利率。然而，关于这一点，你应该明白，美联储并不像独裁者那样有权力说“我们宣布利率必须调升”或“我们宣布利率必须调降”。相反，美联储只能运用其政策工具来影响银行愿意且能够放款的资金供给。借由扩张性货币政策及增加资金供给，银行会更愿意放款，且利率会下降。通过收缩性货币政策及减少资金供给，银行会较不愿意放款且利率会上升。通过公开市场操作，美联储实际上是锁定一个特定利率，称作“联邦基金利率”（federal funds rate）。联邦基金利率是银行同业间短期隔夜放款的利率，随着这个利率的上升或下降，其他利率（例如车贷或房贷利率）会大致同步上升或下降。

虽然制定货币政策是中央银行的主要任务，而且是最受媒体关注的事，但这不是中央银行唯一的工作。中央银行必须确保金融体系有足够的通货在外流通，以满足社会大众的需求。例如，每年美联储有责任在圣诞购物季期间增加银行可获得的通货量，然后在1月份时减少通货量。

在2000年1月1日之前，民众害怕所谓的“千年虫”会引起全球商业（包括银行业）的计算机故障。虽然的确发生了一些灾祸，但结果显示，这种恐惧是被过度渲染了。当时，美国政府有四天与一组间谍卫星失去联系，一些机场的空中交通控制系统发生暂时故障，七家核能发电厂的计算机发生问题，全国大约有4000家小型企业发现处理信用卡的系统无法运作。在2000年1月1日之前，美联储宣布手头上有2000亿美元的通货，以预防金融体系受创导致市场暂时需要以现金交易。2000年1月1日前后，或许是出于对未知的恐惧，人们对通货的需求确实激增。但是，通货需求大约只增加了200亿美元，到2000年1月底，多出来的这200亿美元现金已被存回银行体系。因此，美联储的工作之一，是为可能导致现金需求波动的情况做准备。

中央银行——银行的银行

此外，中央银行还扮演银行中的银行角色。银行间交换支票和转移资金款项时，中央银行扮演中间角色。当你开具银行支票时，收到这张支票的人把这笔钱存入另一家银行，这张支票（或电子支票）需要归还给你存款的银行，而这笔钱需要从你存款的银行移转到另一家银行。中央银行按照各方需求在银行之间移转资金，以反映支票的流向。实际上，中央银行可能会把收集、分类、拍照、传送支票等大量工作外包给不同的私人企业，但在法律上，是由它来掌管与负责全部过程。

美联储是美国金融体系的管制者之一。以存款保险系统为例，银行缴纳保险费给该系统，万一银行破产，该系统可保护存款者25万美元以内的资产。在很多国家，存款保险是由中央银行经营的，在美国，则是由联邦存款保险公司（FDIC）来管理。银行付保险费给FDIC，该机构会在银行破产时直接付钱给存款人。所付的保险费是根据该银行的存款水平决定的，并根据该银行的财务状况而调整。FDIC会审查银行放款的价值、有多少放款已清偿、这些放款的条件是什么、银行负债多少，基本上就是审查该银行的整体财务健康状况，以决定银行的风险水平。例如，2009年，根据银行金融投资的潜在风险，相当安全的银行可能是为银行存款里的每100美元支付0.07～0.24美元的保险费，而风险较高的银行可能要为存款里的每100美元支付0.40～0.77美元的保险费。

FDIC为美国大约8000家银行提供存款保险。即使一家银行破产，管理者丢了饭碗，而且银行消失了，存款保险系统与政府也会保证存款者拿到他们在该银行25万美元以内的存款。这个金额对个人来说大致上是足够的，但对一些企业而言则不是。美联储理事会与美国财政部在稽核国内银行上扮演着关键角色，确保这些机构有充分的金融资产，且没有风险过高的放款。美国财政部管辖下的通货监理署（OCC）在全国各地有银行查账员，驻点审查1500家全国的大银行与存贷机构。另一个组织称为全国信用合作社管理局（NCUA），负责审查信用合作社，这些非营利性质的银行是由其会员拥有和经营的。美联储理事会还有责任监督银行控股公司，它们是拥有银行以及其他金融机构（例如保险、证券）的大公司。

当你把这些具有监管责任的机构摆在一起时，你会看到联邦金融机构检查委员会（FFIEC）管辖下的这些机构的一串缩写字母，包括FDIC、NCUA、OCC及Fed等。FFIEC基本上是一个伞形组织，可确保所有银行监管机构彼此沟通，并且在评估银行风险时采取相近的标准。

然而，2007～2009年的一连串金融危机，已使得人们对这些监督是否有效提出严重质疑。

中央银行也可扮演最后贷款者（lender of last resort）的角色。也就是说，当金融体系出现重大金融灾难的潜在危险时，中央银行可提供短期放款，以使金融体系不会爆炸或内爆。金融恐慌会因恐慌而恐慌，使银行体系在一夕间崩溃，如同我们在电影《欢乐满人间》（Mary Poppins）和《生活多美好》（It's a Wonderful Life）中所看到的那样。这种人潮纷至沓来的现象就是银行挤兑（bank run），人们简直是冲进银行抢回他们的钱。现在，再也没有银行挤兑现象了，人们知道他们的银行存款是安全的，这得归功于存款保险。

但由于各种原因，金融体系仍有可能陷入僵局。例如，1987年10月股市大崩盘，美国股票的市值单日下跌25%，每个人都如堕云里雾里。如果当时你是一家金融机构，且和一家持有很多股票的公司或金融机构有往来，你该怎么办？你知道其他金融机构已经承担了很多损失，它破产了吗？你的放款收得回来吗？金融体系和社会的损失状况究竟如何？没有人能完全知道。当天，美联储站出来铿锵有力地说："对于任何一个需要钱的人，我们将以再贴现率提供短期贷款，而且金额可以说无上限。"美联储做出了这个承诺，才使得金融体系在银行与存贷机构解决问题时持续运作。这个量化宽松的方法——为金融市场的参与者提供短期贷款，与"最后放款者"的任务相似，尽管它面对的是持续一年以上的金融危机，而不是银行挤兑那样的单一突发事件。

中央银行兼具权力与责任，以实施货币政策及稳定金融体系。下一章我们将着重探讨货币政策的实际选择，这也是众多争议的来源。

31　你可以牵马到河边，但不能强迫它喝水

货币政策：货币政策是否应该用来应对金融泡沫，这一点是有争议的。

当经济衰退来袭时，中央银行是保卫宏观经济的第一线。在经济不景气时，用较宽松的货币政策来降低利率，刺激总需求朝潜在GDP水平迈进，并降低周期性失业率。因此，经济衰退时的标准做法是中央银行出面降息，即推出扩张性、宽松的货币政策。2001年经济衰退时，美联

储曾连续降息11次。联邦基金利率（银行提供同业隔夜贷款的依据）从2000年的6.2%降到2002年的1.7%。2007年经济衰退时，美联储又调整联邦基金利率10次，从2007年中期的5.25%降到2008年年底的0.25%以下。

显然，美联储很积极地处理经济衰退问题，以刺激更多的总需求。实际上，从2008年开始，美联储推出新的量化宽松政策，通过公开市场操作把联邦基金利率降到接近零，希望找到增加放贷资金的方式。当时，金融市场承受着巨大压力，美联储通过购买美国政府公债与房屋抵押贷款证券，以及短期放款给金融市场参与者，以期维持金融市场的运作，改善银行发放贷款的意愿。低利率与量化宽松政策的结合，显然不足以阻止周期性失业率在2009年与2010年攀升到10%附近，但美联储若没有采取行动，失业率可能会攀升得更高。

扩张性或宽松的货币政策，不会降低自然失业率。请记住，周期性失业是经济衰退的症状，自然失业率则取决于动态市场中劳动力的供给与需求，会受到工作及雇用方面的影响。自然失业率可归因于影响动态市场中劳动力供需的所有因素，例如影响员工行为的福利与失业保险，以及影响雇用成本与员工行为的规章制度。当经济处于或接近潜在GDP水平时，失业率基本上只剩下自然失业率，因为周期性失业率其实是零。在此情况下，扩张性货币政策已无法进一步降低失业率。

恐怖组合：通货紧缩+负实际利率

紧缩的货币政策，借由提高利率及降低总需求可对抗通货膨胀。紧缩的货币政策减少了流通的货币数量，因此也降低了银行的放贷意愿。此时，可贷放的资金总额变少且利率变高，利率变高又意味着总需求变低，也就是借钱买汽车、房子、工厂及设备的大额花费变少。这表示追逐商品的钱变少，且通胀率变低。

美国在20世纪70年代后期和80年代初期出现了一个经典案例。当时的通胀达到两位数，美联储主席保罗·沃尔克（Paul Volcker）决定打破高企的通胀率，因此采取了极度紧缩的货币政策。美联储把利率推升到两位数，利率过高的结果是总需求严重降低，以致美国在1980～1982年连续三年遭受严重的经济衰退。但到了80年代中期，美联储已经打倒了通胀这头怪兽。

美联储对通胀保持高度警戒，20世纪80年代曾数度因担心通胀再现

而微幅调升了联邦基金利率。但是，在2007～2009年经济衰退后，由于经济缓步增长且失业率仍居高不下，人们较关注的是通货紧缩，而非通货膨胀。

当通胀率出现负数时，称作通货紧缩（deflation），意即货币的购买力不但没有随着时间变低，反而随着时间变得更高。货币购买力变高也许听起来不是坏事，但是，当通货紧缩与利率相互作用时，会造成货币政策难以应对的经济衰退。

实际利率（real interest rate）等于名义利率（nominal interest rate）减去通胀率。如果名义利率是7%，而通胀率是3%，那么借款人实际上只要付4%的实际利率。想象名义利率是7%，而通缩率是2%（意即通胀率是-2%），在这种情况下，实际利率其实是9%，比名义利率高。这样一来，无预警的通货紧缩使借款人的实际利息变高，导致大量放款收不回来。银行面对意外损失，变得较无能力且较无意愿承担新放款。货币与信用创造开始收缩，以致宏观经济需求下降，最后很容易变成经济衰退。

这里出现了双重危机：在通货紧缩引起经济衰退后，货币政策将难以运作。我们假设中央银行看到经济衰退出现，想采取扩张性货币政策，于是动手调低名义利率，且一而再，再而三地下调，一直降到接近零的状态。但如果此时出现5%的通缩率，那么即使名义利率是零，实际利率也仍是5%。中央银行无法使名义利率变成负数，因此，即使是最积极的公开市场操作，也无法在通货紧缩期间将实际利率降到零以下。例如20世纪30年代初期，美国的通缩率是6.7%，因此实际利率非常高。这是经济大萧条如此可怕的原因之一。很多借款人不得不拖欠贷款，导致许多银行破产。经济开始陷入恶性循环，银行越来越少，使得放款越来越少，接着总需求越来越少。害怕通货紧缩，是美联储在2008年开始试行量化宽松政策的原因之一。

并非每次通货紧缩都会导致严重的经济萧条（depression）。例如，日本从1998年以来经历了温和的通货紧缩，每年的通缩率在1%左右。虽然经济在这段时期表现得不太好，但平均每年也有大约1%的增长。历史上甚至出现过通货紧缩与快速增长共存的例子。美国经济在1876～1900年的这1/4个世纪经历了通货紧缩，每年的通缩率大约是1.1%。通货紧缩是这段时期的常态，但当时的实际GDP也快速增长，每

年的增长率大约是4%。即使是在通货紧缩的环境下，银行、企业与消费者也可以适应调整。

中央银行需要提防通货紧缩。事实上，很多央行的目标是让通胀率保持在2%上下而非零，这样可保留一些缓冲空间，以避免可能的通货紧缩。除了20世纪30年代美国的经济大萧条[30]（Great Depression）——那一次，有可能出错的每件事几乎都出错了——这类严重的情况外，通货紧缩不一定会带来经济灾难。

货币政策也可以用来促进经济增长。如同先前所谈到的，经济增长的主要决定因素是人力资本、实物资本与技术投资，它们在市场导向的环境下交互作用。通胀率和利率低且稳定时，最适合提出长期规划来促进投资。中央银行想营造的经济环境，是企业借由更好的生产力与创新来获利，而非借由通胀的把戏或猜测金融市场的波动来获利。20世纪70年代，美国生产力增长速度大幅减缓，大约同一时期，通胀率出现大增的现象，虽然两者之间难以推论出严谨的统计关系，但很多经济学家怀疑，在发达国家，通胀率提高或反复无常会干扰企业和家庭对长期经济增长的努力或投资。

金融泡沫可以预防吗？

货币政策是否应该用来应对金融泡沫（例如20世纪90年代后期美国的股市上涨，或21世纪最初10年中期美国的房价上涨），这一点是有争议的。这里首先定义经济学家所说的“泡沫”（bubble），可能会对接下来的讨论有帮助。当价格上涨不是出于商品本身的任何属性，而是因为投资人期望价格持续上涨时，泡沫就出现了。泡沫会创造其自身的动能，因为很多人突然购买往往会推高价格，但这种动能无法永远继续下去，当足够多的人认清泡沫无法维持时，价格就会暴跌。

泡沫正在形成时，很难被发现。例如20世纪90年代后期的美国股市，有人把股价飙涨归因于因特网与相关新技术，认为它们创造了未来巨大获利的可能性；有人则认为股价高只是因为投资人预期股价会涨得更高。21世纪最初10年中期，有些经济学家认为房地产的涨势可撑到2004年左右，随后在2005年和2006年转变为泡沫。当下要判断价格的上涨已经超乎理性且转变为泡沫，总是有争议的。

资产价格泡沫破裂，对社会来说可能是很难熬的。然而，中央银行基于几个理由，在过去并没有对资产泡沫花很多心思，其一是我们刚才说过的，很难判断某个东西在什么时候是泡沫，什么时候不是。我们真的想让央行来决定何时股价太高，应当下跌吗？此外，要使泡沫破裂，需要收缩性货币政策与较高的利率，处理不好就可能引起经济衰退。是否值得冒这个险，来戳破泡沫呢？在泡沫破裂且经济衰退隐约出现时，中央银行可以运用货币政策来对抗经济衰退。在2007～2009年经济衰退之前，美联储避开了有关资产泡沫的决策。但自从经济衰退以来，国际货币基金组织（International Monetary Fund, IMF）等机构的经济学家开始提议，在某种程度上，中央银行应该把资产泡沫纳入考虑。

我们在前面讨论过自发性与权衡性财政政策的差异，货币政策也有相似的区分：货币政策应该在中央银行权衡下实施，还是应该由特定规则来引导？

权衡性货币政策的问题在于经济是不可预测的。中央银行有每周7天、每天24小时研究经济的专家，因此，有人认为中央银行应该有弹性，能诊断经济问题，并在情况发生时做出回应。但是，权衡性货币政策也有一些实际面问题，例如时间滞后、过度反应的风险，以及经济学家所说的“推绳子”（pushing on a string）。

首先，时间滞后问题是指货币政策牵连甚广，中央银行必须能察觉经济情势、召集会议以及采取行动。政策改变需要通过银行体系传递，然后企业和消费者必须对银行的改变做出反应，这些事都需要时间。例如，突然降息的货币政策可能要12～18个月才能完全发挥效果。

第二，过度反应的风险是指相较于货币政策想解决的问题，它可能会带来更多的问题。优秀的普林斯顿大学经济学教授艾伦·布林德（Alan Blinder）曾任联邦储备委员会委员，他提出了一个贴切的比喻：假设你晚上住在一家旅馆，你感觉房里很冷，于是调高空调的温度，但似乎没什么效果。时候已不早且你也累了，于是你一口气把温度调得很高，然后上床睡觉。结果半夜你醒过来，感觉像在做桑拿，于是你蹒跚下床，把温度调低。早上醒来时，你感觉房间变得像冷库一样。从这个比喻中得到的教训是，倘若你的政策需要花一些时间才会出现效果，你就很容易出手过猛。调空调温度这种事还不致酿成悲剧，但若动的是货币政策，过度反应可能会带来宏观经济的大灾难。

第三个问题是，货币政策对收缩经济的效果可能比对刺激经济的效果好。就像你可以牵马到河边，但不能强迫它喝水；中央银行可以向银行买债券，让银行有更多的钱去放贷，但不能强迫银行放贷这些多出来的钱。如果银行因为害怕太多人拖欠贷款，所以不愿意放贷，那货币政策在对抗经济衰退时就帮不上太多忙。2007～2009年经济衰退后，银行及其他金融机构握有大量现金，但在经济前景不明的情况下，银行仍不愿放贷。中央银行的银行家们常用一句话描述这个问题：货币政策就像拉或推一根绳子，当你拉绳子时，它会向你移动；当你推绳子时，它会弯折起来而绳尾却不动。当中央银行通过收缩性政策拉绳子时，它可以明确地提高利率并降低总需求；若试图通过扩张性政策推绳子，只要银行仍决定不放款，货币政策就不会有任何效果。这并不表示扩张性货币政策根本行不通，而是因为它并非总是可靠的。

最后一个问题是，政治人物或公民可能对什么是最重要的政策目标，或应该多积极地操作货币政策有不同看法，这种见机行事的弹性让中央银行——再没有别人——有选择的自由。

通胀目标化

这些议题（尤其是过度反应的风险）引起了经济学家的兴趣，他们想制定中央银行必须遵循的规则。全世界制定货币政策最常见的方法或许是所谓的“通胀目标化”（inflation targeting）。目前，有20多个国家的中央银行依法必须以维持低通胀为第一要务。欧洲中央银行（控制欧元）的法律，甚至把价格稳定作为主要目标，并规定每年的通胀率为2%。通胀目标化的优点是使中央银行负起责任而且透明化。美联储理事会是例外：它依法必须兼顾失业率与通胀率。在实际操作上，这似乎表示美联储应该在经济衰退时降息，并且在通胀形成威胁时升息。

没有哪个高收入国家是通过政府立法或行政机关来实施货币政策的，而是以中央银行作为代理机构，稍微独立于政治之外。为什么要用这种方式来实施货币政策？财政政策实际上是通过选任的政府官员来执行的，货币政策为什么不照此执行？

换个角度来看这个问题，让中央银行与日常政治隔绝后，其成员可以自由地在一年中多次用相当快的速度做出解决棘手问题的决策，若要通过国会做这类决定，可能会更困难。用日常的民主程序来控制货币政

策，确实不切实际。还有一个顾虑是，政治人物总会要求更多的贷款和更低的利率，毕竟政治人物不想接受一些不受欢迎的事实，例如自然失业率，或是只靠货币政策无法快速修复房市泡沫或金融危机造成的后果。对货币政策的政治控制只会更容易导致更高的通胀率。

是否用民主程序来控制货币政策？这方面的辩论并未消失，但是，21世纪最初10年，全球最主流的趋势是制定中央银行应遵循的具体规则（例如通胀目标化），然后放手让中央银行达成该目标，而不是用民主程序来控制。

32　不用扩大贸易就很富裕的国家根本找不到

国际贸易利益：相似商品的跨国界贸易会给国内生产者带来更激烈的竞争，而竞争有助于低价和创新。

大多数经济学家都赞成国际自由贸易，我也是。但是，即使我相信贸易就整体而言是有帮助的，也仍需考虑它的成本与效益。

先从一些基本观念开始探讨。最近几十年，全球化（这个时代的流行语之一）的程度如何？有一个简单的衡量指标，就是出口占全球GDP的比例。20世纪50年代，全球出口大约是全球GDP的7%，目前大约是25%，因此出口已增长到原来的三倍以上。美国经济也有类似的模式，20世纪50年代，出口大约占美国GDP的3%，到了21世纪最初10年中期，已占到GDP的12%，贸易增长同样在三倍以上。人们谈起全球化，所谈的其实正是这个趋势。

国际贸易为什么能为所有参与的国家创造双赢？有几个理由。来自贸易的潜在利益可以分为三大类：绝对优势（absolute advantage）、比较优势（comparative advantage）以及动态增益（dynamic gains）。

从贸易条件来看，如果一个国家可以用比另一个国家更高的生产力来制造某商品，无论是每小时有较高的产出，还是达到同样产出的投入要素较少，那么这个国家就具有经济学家所说的绝对优势。举例来说，假设世界上只有两个国家：美国与沙特阿拉伯。相较于沙特阿拉伯，美国在种植小麦方面有绝对优势，而沙特阿拉伯在生产石油方面有绝对优势。这并不是说沙特阿拉伯没有农田，或是美国没有石油，只是说一个

国家对特定商品的生产力胜过另一个国家。在这种情况下，如果它们发挥自身的绝对优势并彼此交易，它们就可以用较低的成本生产自己想要的小麦与石油。发挥自身的优势，两个国家都会变得更好。

贸易利益的概念简单易懂，但我们现在要想象一个更困难的情况：一个国家在所有领域的生产力都有绝对优势，另一个国家在所有领域都有绝对劣势。在这里，我以美国与墨西哥为例，这个说明方式并非完全公正或准确，但还说得通。相较于墨西哥，虽然美国拥有教育程度较高的工人、较新的资本设备，以及较好的通信、电力与运输等基础设施，但我们仍可以把美国与墨西哥之间的贸易看成对双方都有利的事情，比较优势的理论可以解释其中缘由。

一个国家在生产某商品或服务时，若生产力优势最大或生产力劣势最小，我们就说该国生产这项商品或服务有比较优势。举个例子，假设我有两份主要工作——编辑经济学文章和打字，再假设我有一个秘书，我做这两份工作的速度比秘书快，我在这两个领域有绝对优势。这样一来，我应该做这两份工作吗？当然不。相较于我的秘书，我可能在编辑经济学文章方面有较大优势，在打字方面只有较小优势。我每天只有这么多工作时间，如果我专注于编辑（此时我的生产力优势最大），雇用一个秘书来打字，那我就可以完成更多工作。

回到美国与墨西哥的例子上。从较高的生产力来看，相较于墨西哥，美国在生产计算机方面非常有优势，在生产纺织品方面则是稍微有优势。这样一来，美国应该生产所有的计算机与所有的纺织品，并且在这两个领域与墨西哥没有任何贸易往来吗？非也，理由就如同我不应该同时编辑文章与打字一样。如果美国专注于计算机生产，而墨西哥聚焦于纺织品生产，那么这两种商品的总产出就会变得更高，然后这两个国家可以彼此贸易，这样双方都会变得更好。

贸易竞争的好处

绝对优势与比较优势都是关于国家之间的贸易，两国有不同的生产力且销售不同的产品。然而，全球贸易有一半以上是在情形类似的国家之间发生的，尤其是全球的高收入国家，例如美国、加拿大、日本、澳大利亚，以及欧盟国家。这些国家之间的很多贸易牵涉到购买与销售相似的产品：例如美国从欧洲进口汽车，也出口汽车到欧洲；或是日本出

口计算机到美国，也从美国进口计算机。此外，彼此有贸易往来的高收入国家，大致上也有类似的薪资水平。

这种相似产品的贸易，对两个国家的经济有什么好处呢？第一个好处是使较小的国家善用规模经济。像英国这样的中型经济体，如果有一大堆汽车厂商且没有国际贸易，每家厂商势必会很小，因为英国买车的人只有那么多。这类厂商无法善用规模经济，无法像大型汽车厂商那样用较低的平均成本来生产。当英国的一些汽车大厂能同时为国内消费与出口而生产时，它们就可以善用规模经济。

这种贸易的第二个好处是多样性的利益。再想象一下英国这样的中型经济体，一家汽车大厂可以供给该国一年所需的所有汽车。但由于规模经济，这家汽车大厂也许只能在一款车型上做得非常好，例如生产小型、节能的城市汽车。如果英国市场想要很多不同车型（小型车、家庭房车、跑车等等），就可以通过国际贸易来获得多种选择。

相似商品贸易的第三个好处，是使产业的专业化程度更高。有时，这被称作“价值链分解”，例如汽车是由很多部件组成的，有低技术部件（例如座椅外层的布料），也有高技术部件（例如计算机和引擎），再进行组装。类似国家之间进行贸易时，汽车的某些部件在某国制造，其他部件在他国制造，然后在另一个国家组装。如果这个过程允许每一方专注于特定、专业的任务，那么它们都可以变得更具生产力。

相似商品贸易的第四个好处，是可以促进知识与技能的流动。几十年前，日本公司发明了所谓及时化生产的存货管理系统，让存货维持在很低的水平，而且物料只在需要的时候才运送到工厂。对一些产业而言，这是一个很有效的生产统筹方法。美国从日本那里学到了这个方法并加以利用，于是有了观念的交流，而不只是商品与服务的贸易。

最后，相似商品的跨国界贸易会给国内生产者带来更激烈的竞争，而我们也知道，竞争有助于低价和创新。

扩大国际贸易的国家与经济增长良好的国家，两者在实证上有很强的相关性。此外，不用扩大贸易就很富裕的国家根本找不到。几年前，世界银行曾针对该主题发布过一份研究报告，它们把全球经济划分成两个群体：全球化的国家，其出口占GDP的比例在20世纪80年代和90年代翻了一倍；非全球化的国家，其出口占GDP的比例在这段时期下降。全

球化的国家，包括中国、印度、墨西哥，以及全世界大部分的高收入国家，总共大约30亿人，其人均GDP在20世纪90年代每年增长5%。非全球化的国家，包含非洲大部分国家、中东和俄罗斯，其人均GDP在同期每年平均下降1%。

全球化下的国界壁垒

然而，国际贸易只是有助于经济增长的众多因素之一，可能不是最重要的因素。教育程度低、投资少、运输与通信基础设施缺乏、贪污腐化、法律不健全的国家，即使扩大国际贸易，也无法挽救一国经济。此外，全球化的好处是实实在在的，但这些好处是产业重新整合，并把当地经济导向全球经济的结果。

全球化的程度到底有多深？全球经济有多接近无国界市场？也许令人惊讶的答案是，即使是在21世纪，国界也仍然是很重要的因素。让我来提供一些佐证。

衡量国界重要性的一种方式是把国界内（大都会区、州或地区）的贸易与跨国界的贸易做比较。如果国界不重要，那么跨国界的贸易应该与国内各地区之间的贸易大致相同。举例来说，1995年，加拿大皇家银行首席经济学家约翰·麦卡勒姆（John McCallum）做了一项研究，比较了加拿大各省与美国各州之间的贸易。研究显示，把距离和当地经济规模做调整之后，加拿大各省之间的贸易将是它们与美国各州之间贸易的20倍左右。后来的估计倍数稍有下降，但我们仍可以看到，全球收入较高的一些国家，其国内各城市或地区之间的贸易通常是它们与跨国界的相似城市或地区之间贸易的3～10倍，可见国界的影响力很大。无国界世界的另一个测试方法是：一国的东西的价格和另一国非常相近吗？考虑各市场常见的一些可贸易商品，例如电视、汽车或牛仔裤，它们的价格在明尼阿波利斯、芝加哥、圣路易斯大致相同，而在莫斯科、孟买，它们的价格仍相同吗？很多调查证实，价格并不相同。有种方式可以看出这种差异，那就是观察当汇率变动时，价格会发生什么变化。如果跨国界的价格是相同的，那么它们应该随着汇率等比例变动，但结果显示，在不同的国际市场之间，汇率变化只有一半会反映在价格上。

国界为什么是重要的因素？虽然我们经常认为自己生活在全球化的经济体中，但运输与通信网络通常是在国内发展，我们心中有国界，不

去进行跨国界的活动。企业要跨越国界，就必须面对不同的法律与租税体系，不同的语言与文化，不同的通货、劳动法、安全规范、会计准则，以及贸易法规。有人估计这些因素的成本，发现跨国界可能使商品价格增加40%。简而言之，跨国界的成本仍然是重要的，无论是好是坏，我们尚未接近一个无国界的世界。

基于各种理由，国际贸易在未来很可能持续增长。世界贸易组织（WTO）制定的国际贸易协议有助于扩展贸易，新技术则促使运输成本降低，且使通信与信息交流的成本变小。这些因素不但使协调国际贸易变得更容易、更便宜，而且促进了服务业贸易的发展，这些服务可在其他国家进行，从电话客服中心到税务甚至安排X光检查等。过去在全球贸易中占比不大的主要经济体，例如中国、印度和巴西，正积极投入全球市场，而全球其他很多国家，例如非洲国家，也正摩拳擦掌。

自由贸易的公共话题通常是产品标签的问题，而且紧咬着公平性的概念。有些美国人和欧洲人觉得“不公平”，他们与中国、印度、墨西哥或波兰的生产者竞争，这些国家的工资水平较低，在污染防治与工作场所规则方面也有不同的法律。公平这个概念，经济学家很难讨论，它经常看起来像是“公平”的，却又暗示着“我不认为我们应该从其他国家进口东西”。关于限制进口的争论，可以用更具体的理由（例如工作、工资与环境因素）来评估，我们将在下一章讨论。

33　全球化的整体方向将提高全世界的生活水平

保护主义论战：保护主义是指政府对国内产业提供间接补贴，由国内消费者用较高的价格买单。

虽然大多数经济学家都支持自由贸易的力量，但他们也承认自由贸易有可能造成经济混乱或崩溃。因此，经常有政治压力要求限制进口，这些措施一般称作“保护主义”，因为法律限制进口，是为了保护国内产业免于国外竞争。

实施保护主义有几种方式。进口配额（import quota）是对进口采取数量限制，关税（tariff）是提高进口成本的一种税。国家可能会自愿加入限制出口的协议，但有时不是真的自愿，而是在威胁下谈判，如果一国不“自愿”减少出口，那么另一国就会制定配额或关税。20世纪70年代

与80年代，美国即要求日本加入这种协议，限制日本出口钢铁到美国，最后形成了非关税障碍，里面的繁文缛节包括为了限制进口而设立的各种直接或间接的管制措施。例如，想象一个假设的规则，进口到美国的所有电视机都必须拆封检查，而且要拉到堪萨斯州中部的一个仓库一台一台地检查。这类规则所造成的时间成本和不便，无疑会抑制进口。

受保护的产业面临的国外生产者的竞争变少，因此可能获得较高价格，赚取较高利润。保护主义，用经济学术语来说，是政府对国内产业提供间接补贴的一种方式，由国内消费者用较高的价格埋单。至于钢铁等原材料，通常来说虽不是由个人来消费，但购买成品或服务的消费者最终仍需付出较高的价格，因为成本会转嫁到消费者身上。

保护主义能保障就业机会？

关于产业补贴，或许最著名的论点是保护主义可以使国内工人受益。这个论点出于四种不同考虑（有些可能较其他更有说服力）：进口可能影响国内工人可获得的工作总量，进口可能影响平均薪资水平，进口可能造成产业崩溃、工人失业，进口可能导致整个社会的工资不均加剧（即使平均工资增加）。我们依次来探讨这些论点。

毫无疑问，保护主义是一种补贴手段，有助于留住某些产业的就业机会。然而，我们没有理由相信保护主义能增加社会的就业机会。反之亦然，没有证据显示国际贸易会使就业机会减少。一个鲜明的例子，是20世纪90年代初期关于北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement, NAFTA）的讨论。总统候选人罗斯·佩罗[31]（Ross Perot）反对协定，他说："如果在美国和墨西哥之间有自由贸易，那么你会听到美国的工作机会被墨西哥吸走的巨大声浪。"北美自由贸易协定在1994年通过，随之而来的是美国历史上工作机会增长率最高的七个年头，吸走工作的声浪从未出现。

经济理论也认为国际贸易与国家的整体就业水平无关。周期性失业与经济繁荣和衰退有关，自然失业则与劳动力市场因素有关，这两种失业都与贸易无关。想象一个极端案例：封杀其他国家的所有进口，就能解决失业问题吗？当然不能。最重要的是，其他国家会报复，我们会失去出口的相关工作机会。如果其他国家不能在美国卖东西，那它们就不会想要美元，也不会买美国的出口产品。如果没有贸易，整体失业率可

能会和过去差不多。

保护主义作为一个维持高工资的手段，效果如何？保护主义是对产业的补贴，无疑有助于该产业的工资增加。然而，这并不表示整个社会的工资都会变高。被保护产业的工资变高，是以提高商品价格为代价的，所以其他人都付出了代价。工资最终取决于生产力，如果自由贸易提升了生产力，平均工资就会逐渐增加。

进口确实会使两国的产业失调，导致与进口商品竞争的国内产业失去订单，并且导致出口产业增加产量。但重要的是，要把国际贸易的影响放在美国经济的大背景下进行考量。实际上，正是这种破坏机制使贸易为社会带来了经济利益。在美国或较庞大的经济体中，工作机会随时都在增减，因为有些企业失败后收缩，而有些企业成功后扩大。大部分订单转移的原因不在于某些产品销售的扩大或缩减，而在于国内竞争、公司的管理阶层与工人的素质，以及和国际贸易无关的其他因素。

保护主义可以减少一个经济体的收入分配不均吗？20世纪70年代与21世纪最初10年中期，美国的收入不均现象加剧，对于其中有多少是因贸易而起，曾有一番争论。得出的共识是全球化的确会在某种程度上影响收入不均，但它不是收入不均的最大影响因素。信息与通信技术提高了高技能劳工的生产力，这似乎是更重要的因素。此外，还有之前讨论的其他因素（第16章）。全球化只是一个较小的因素，一方面是因为美国的国际贸易多是和高工资国家进行，另一方面是因为美国大约2/3的工作根本不会与进口有竞争。美国律师不会与日本律师有多大竞争，在纽约卖房子的房地产经纪人不会与伦敦的经纪人有竞争。如果要修车，你不会把车从佛罗里达州送到巴西去修。很多工作不会与进口有竞争，而且无法由国外生产者提供。因此，虽然贸易对收入分配不均有些影响，但它不是导致这一问题的主因。此外，解决收入不均的问题，有比限制贸易更好的解决方案（第16章已有所讨论）。

贸易拉大穷国与富国差距？

有人认为，贸易会拉大全球富国与穷国的收入差距。过去一个世纪，全球较富裕的国家变得越来越富有，而较贫穷的国家并没有多大进步，两者的人均GDP呈现背离的现象。然而，富国之所以拥有财富，并不是因为它们让撒哈拉沙漠以南的非洲地区、印度部分地区或中国西部

地区变得贫穷。这些地区不是因贸易而贫穷，它们的贸易并不多，真要追根究底，它们的贫穷是因为缺乏贸易。全球收入差距扩大，不是因为全球化伤害了贫穷国家，而是因为它们没有参与全球化。经济发展的热门成功故事，例如日本、韩国、中国，以及现在的印度，基本上都是以对外贸易作为经济增长的主要引擎之一。

保护主义还有什么其他争议？人们有时会认为新产业，也就是“幼稚产业”（infant industry）需要保护，以使它们不受国外竞争的影响，直到它们建立起足以在全球市场竞争的规模与专业能力。这个论点言之有理，但在实务上，这些幼稚产业通常不会变大变强，反而国家会因为支持它们而蒙受损失。20世纪70年代出现了一个经典案例，当时巴西决定保护其新兴的计算机产业，使其免于进口竞争，结果到了80年代后期，巴西的计算机产业落后于他国大约十年，这对计算机产业来说是很长的一段时间。这不单是计算机产业的问题，想一想巴西会用到计算机的其他产业——金融、工业、通信，它们都在使用落后十年的计算机跟全球竞争。过时且没有竞争力的计算机产业已经够糟了，巴西在保护该产业的同时，还阻碍了其他产业的发展。

韩国是保护幼稚产业且运作结果相当好的例子，政府补贴某些产业，例如重型建筑设备制造业，如果该产业在预设时间内，其产品的国际销量没有达到某个水平，那么所有的补贴就会被取消。因此，短期保护伴随着在全球市场上竞争的期限。然而，韩国与东亚其他国家经济增长的基础并非幼稚产业政策，而是实物资本、教育培训与新技术投资的高报酬率。这些国家虽然保护一些幼稚产业，但仍大力扶持农业等传统产业。

关于保护主义的另一个争议是，国外生产者可能有不公平的优势，因为他国的环保标准比美国低，因此生产成本较低。这个论点很缺乏说服力，环保成本只占总成本的一小部分，在美国，大多数产业的环保成本也许只占总成本的2%。此外，当国家变得更富裕（这是国际贸易的部分结果）时，其环境往往会变得更干净，毕竟它们有更多的资源可用在环保问题上。事实上，跨国企业会在其他国家带头减少污染，因为它们会把在欧洲或美国开发的污染防治技术带到低收入国家。减少国际贸易会使环境变好，是个错误的想法。

对于国际贸易的另一个顾虑是掠夺式定价的问题，或称“倾

销”（dumping），即以低于成本的价格销售商品，将竞争者赶走，取得垄断地位后，再提高价格。美国市场上有很多国际竞争者都遭受过这种指控，尤其是在钢铁业。这方面的案例比比皆是，例如汽车、钢铁及电视机制造业，国外竞争者在这些领域使美国厂商面临很大困境，甚至使其被迫退出市场。然而，我们很难找到一个案例来说明国外厂商能因此赚取垄断利润，毕竟国外生产者仍必须彼此竞争。例如，日本汽车在美国汽车市场卖得很好，但本田与丰田仍竞争激烈，同时也与其他汽车厂商竞争。就定义而言，倾销不只是伤害国内生产者而已，若没有出现垄断者索取高价的情况，倾销就不成立。

在争论保护主义时，有时人们会说某些产品（例如石油）对国家安全至关重要，所以不应该依赖国外供应。我的逻辑和他们不同：正因为石油是极其重要的资源，所以更应尽可能地进口，把石油储备起来，不要耗尽国内的资源。这样不是更有道理吗？难道我们不应该未雨绸缪，保护自己的重要资源吗？如果这个极其重要的产品是一项新技术，尽快学会最好的技术，未来用于国内生产，的确比较合理。此外，人们很容易滥用国家安全的借口来限制进口。从20世纪50年代开始，基于国家安全的理由，美国政府对生产军人制服所需马海毛（mohair）的厂商提供补贴，直到21世纪还在补贴，虽然马海毛已经有几十年没有用来做制服了。

人们对保护主义有很多争议，但只有少数论点是有说服力的，我们总会有比限制进口更好的办法来应对这些争议。

值得回顾的是，全球经济走过20世纪两次世界大战及其间的经济大萧条，经历过国际贸易急剧衰退的日子，在那之后，政府意识到限制贸易对大家都不好，因此在1947年签署了《关税及贸易总协定》（GeneralAgreement on Tariffs and Trade, GATT）。1995年，GATT转型为世界贸易组织。区域自由贸易协议在全球遍地开花，例如北美自由贸易协定以及过去的欧洲共同体（European Community）。事实上，有人说区域贸易协议就像一盘意大利面，把一个国家与另一个国家的各种贸易协议搅在一起。一般而言，这种模式的贸易协议已经成功了。基本关税从20世纪50年代的40%下降到现今的4%，使得国家之间的贸易变得容易多了。这些国际贸易协议的使命，也扩大到服务业贸易、环境及劳动力领域。

各国签署国际贸易协议以支持自由贸易的理由，与人们加入健康俱乐部并报名上运动课程的理由几乎相同。这些国家知道它们将不断受到保护主义诱惑，总会有某些产业遭遇国外竞争，因而对这些贸易协议不友善。这些产业将组织起来，游说政治人物以寻求保护。在美国的政治体系中，有组织、对利害关系影响大的特殊利益团体（例如寻求保护的某个产业）胜过没有组织、人数较多的团体（例如消费者），前者会把成本分摊到后者身上，这种情况屡见不鲜。而各国签署自由贸易协议，就像是把手都牵起来，反倒让保护主义无计可施。

经济全球化的趋势势必仍将持续，驱动因素有三个：通信技术与交通的发展使全球的经济联结更容易；国际协议降低了贸易的法律障碍；中国、印度、巴西等出口导向经济体的崛起。每个重大的经济变化都会带来挑战与破坏，全球化也不例外，但全球化的整体方向将提高全世界的生活水平。

34 汇率剧烈波动会对经济造成很大干扰

汇率：利用稳定或缓慢变动的汇率，可创造有利于贸易与投资的环境。

1995年，旧金山联邦储备银行经济研究员肯尼思·卡萨（Kenneth Kasa）发表下列看法：

如果你随机抽样询问经济学家，请他们列举出人类所面临的三个最困难的问题，答案可能会是：（1）生命的意义是什么？（2）量子力学与广义相对论之间的关系是什么？（3）外汇市场是怎么回事？（数字不代表优先次序）

曾经去国外旅行的人都处理过汇兑的事情，人们很难解释汇率为什么处于目前水平，其价值为何会改变，以及对汇率应该做些什么事。我们先来厘清一些名词的概念，因为谈到汇率，常会用到一些被强烈误导的专有名词。

举例来说，每个人都知道“强势”是好的而“弱势”是坏的，对吧？把它套用到金融环境中，“升值”是好的而“贬值”是坏的，没错吧？用在汇率上，这两句话都是错的。当谈到价格时，价格“高”是好是坏取决于你

站在交易的哪一方。生产者希望生产的东西价格高，消费者希望商品价格低，而我们大多数人同时扮演这两个角色——工作时是生产者，买东西时是消费者。汇率只是一个价格，一国货币可以依此价格换成另一国货币。强势货币表示可以换到的他国货币变多，弱势货币则表示可以换到的他国货币变少。因此，如果在美国要买进口商品，你会喜欢强势美元，可以换到很多他国货币；如果在美国出口商品，你会喜欢弱势美元，因为当你把出口收入从外币转换成美元时，你会赚到更多钱。

你可能已经预料到了，国际货币市场也存在供给与需求的问题。外汇市场的供给方是谁，需求方是谁？我们以美元市场为例来回答这个问题。如果你是在国外旅行的美国游客，你持有的是美元，也就是说，你付的是美元，而我给你的是外币。而在美国市场销售的外国公司赚到美元以后，需要将美元转换成当地货币，以便用当地货币支付员工、供货商和股东。因此，在美国销售的外国公司是美元的供给者以及当地货币的需求者。想投资其他国家的美国投资者，在外汇市场是美元的供给者，如果想投资于德国，就会需要欧元。

那么，在外汇市场，谁需要美元？当然就是上述三个群体的相对方。到美国旅行的外国游客供给他们自己国家的货币，并且换取美元。美国的出口商赚到外国货币，但他们需要将外币换成美元来生产商品并支付美国工厂员工的工资。最后，想购买美国资产（股票、债券或房地产）的外国投资者持有本国货币，他们需要美元来购买美国资产。

当美元走强，可以买到的外币变多时，供给美元的人将从中获益，而需要美元的人将蒙受损失。当美元走弱，可以买到的外币变少时（或是当外币可以买到的美元变多时），供给美元的人将蒙受损失，而需要美元的人将从中获益。

具体来说，上面这段话是什么意思？如果你是在海外旅行的美国游客，那么美元走强是好的，因为你可以买到更多外币，这样你就可以在旅行时花更多钱。如果你是来美国旅行的外国游客，那么你就会希望用本国货币买到更多美元，因此，你会希望美元走弱。

把商品出口到美国的外国企业，喜欢强势美元，因为它们赚的是美元，希望用美元换更多的本国货币。这也表示，购买进口商品的美国消费者也应该喜欢较强势的美元，这使他们能购买世界各地更多的商品。

另一方面，美国的出口商则喜欢弱势美元与较强势的外币，因为他们赚的是外币，而付的是美元。实际上，弱势美元可限制企业的花费，同时维持高利润。基于这种模式，美元走强往往会伤害出口商，帮助进口商，并会减少贸易顺差，增加贸易逆差。另一方面，美元走弱将会促进出口、抑制进口，并会减少贸易逆差或增加贸易顺差。

外国投资人在美国的情况又如何？他们喜欢强势美元，如此，从投资中赚到的美元会更值钱，当他们把美元换成当地货币时，换得的钱会变多。然而，强势美元会伤害海外的美国投资人，因为他们赚的是外币，当他们把外币换成美元时，换得的钱会变少。因此，强势货币有助于外国资金的净流入，而弱势货币则会抑制外国资金的流入。强势货币往往会抑制出口、促进进口，并导致贸易逆差。就投资而言，强势货币有助于资金流入。这两句话在本质上是相同的：毕竟，贸易逆差象征着外国资金的流入。换句话说，强势美元有助于外国人投资美国资产，而不是购买美国商品。反之，弱势美元有助于外国人购买美国出口的商品，而不是投资美国资产。

购买力平价汇率

全世界有超过150种不同货币，按照字母顺序排列，从阿富汗的阿富汗尼（afghani）、阿尔巴尼亚的列克（lek），到赞比亚的克瓦查（kwacha）、津巴布韦的津巴布韦元。对美国经济影响最大的货币是其主要贸易伙伴的货币，例如加拿大元、人民币、欧元和日元。

从第二次世界大战结束到20世纪70年代初期，外币汇率是固定的。1944年7月签订的《布雷顿森林协定》（Bretton Woods Agreement），创立了国际货币基金组织（IMF）与国际复兴开发银行（又称世界银行）。起初，IMF的工作之一是使汇率固定在适当水平，所有货币都可以以某个比率兑换为黄金。然而，当经济力量想调整汇率时，IMF就无法将汇率维持在固定水平。1973年开始允许汇率浮动，意即汇率主要由供给与需求来决定，政府偶尔干预。

浮动汇率经证实是剧烈波动的，常常在几年内上涨或下跌30%以上。美联储计算美元的平均汇率，根据每个国家与美国的贸易量加权，大贸易伙伴货币的权重相对较大。根据这个平均值，1981～1984年美元的价值上涨30%，1985～1988年下跌25%，1999～2001年上涨10%，

2003～2008年下跌10%。美元相对于个别货币的短期（一天或几个月）汇率变动，通常比上述幅度大很多。

长期来看，经济学家相信汇率将朝“购买力平价”（purchasing power parity）汇率（或称PPP汇率）移动。在世界银行推动的国际比较计划（International Comparison Program）中，一群经济学家使用一篮子国际贸易商品来计算所有国家的PPP汇率，这些商品包括电视机、小麦与石油。假设在美国购买以美元计价的某一组国际贸易商品，然后在另一个国家购买以该国货币计价的同样一组商品，无论用哪个国家的货币购买这一篮子商品，其成本都相同时的汇率就是购买力平价汇率。

为什么汇率最后会趋向PPP汇率？因为其他情况原本就不稳定。如果一国的国际贸易商品比另一国便宜很多，那么人们就可以在便宜的国家买入，然后在贵的国家卖出，从中获利。这个过程最终会改变供给量与需求量，使汇率趋向PPP汇率。这个理论也说明汇率将根据两国的通胀差异而调整，毕竟PPP汇率与商品和服务的实际购买力有关。如果你的国家每年的通胀率比其他国家高5%，那么在这一组国际贸易商品上，你的钱每年会比其他国家的钱少买5%的商品。

然而，从短期与中期来看，汇率通常不会接近PPP汇率水平，也不会朝它移动。相反，汇率会相当明显地波动，这个波动主要是由预期报酬率的改变驱动的。全球经济体的总出口额每年大约是15万亿美元，而2007年外汇市场每天的交易总值是2.3万亿美元，显然其中很多货币的交易理由与商品和服务的国际贸易无关，而与金融投资有关。当国际投资人想知道他们在哪里可以获得最佳报酬率时（无论是投资于美国、欧洲、巴西还是俄罗斯），他们不仅要看投资报酬率，还要看现在与未来的货币汇率。

举例来说，如果我是美国投资人，在巴西投资获得了20%的报酬率，但巴西货币在这段时期贬值了30%，那么这笔投资对我来说就没有任何好处。因此，当人们考虑在其他国家投资时，他们思考的是：我预期该国的汇率将走强还是走弱？这个行为建立了一个自我实现（self-fulfilling）的期望循环。如果人们认为某个国家的货币将走强，他们就会投资于那个国家。当他们投资时，对该国货币的大量需求就会使它走强。但这个自我实现的期望循环无法永远持续下去：预期货币的价格将上涨，导致货币的实际价格上涨，进而引发对上涨中的货币价格有更高

的预期，然后进一步导致实际汇率走高。在商品市场中，我们把这种现象称作泡沫，外汇市场充斥着随时在扩张或破裂的大大小小的泡沫。在某个时间点，汇率终将回归到PPP汇率。

有些人主张汇率应该由市场决定，这的确是美国多数时候的汇率政策。反对者则主张，外汇市场相较于其他市场是变动不休的，虽然庞大的经济体可以允许该国汇率在市场中自由浮动，但对于进出口额占该国GDP一半以上的小经济体而言，采取不干涉的态度是有困难的，因为汇率大幅波动会对它们的经济造成很大影响。

政府若想管理汇率，通常会追求稳定或缓慢变动的汇率，以创造有利于贸易与长期投资的商业环境。这个逻辑和维持低通胀的理由相似：经济政策的目标应该是鼓励企业致力于提高生产力以及它们在全球市场的比较优势。没有哪个国家希望它的企业花不合理的时间去担忧如何自保，以便不受汇率波动的影响，或者把心思放在如何从这些波动中获利上，而不是放在如何从生产与销售中获利上。

外汇市场与汇率干预

政府的首要目标是使货币维持某种程度的稳定。经济学家有时会建议某个国家的货币贬值，以便使出口商变得更有竞争力，并且在出口导向的产业中创造更多的工作机会。虽然潜在的经济因素有时会使货币贬值，但货币贬值并非经济永续增长的正道。毕竟，弱势货币不仅能使出口商变得更有竞争力，对于购买进口商品（例如石油）的消费者和所有企业来说，它还能使所有进口商品变得更贵。从长期策略来看，一个国家不应持续让其货币贬值。

政府可能会试图控制汇率。例如，收缩性货币政策可以提高利率，为了获得较高的投资报酬率，全球投资人会去投资该国货币，进而使汇率走强。相反，扩张性货币政策可以降低利率，使得该国货币不那么吸引外国投资人，进而使汇率走弱。然而，如果一个国家运用货币政策来影响汇率，那它就不能同时用货币政策来对抗通胀或失业。例如，假设一国家遭受某种负面的经济冲击，以致其汇率下跌。如果想让汇率上涨，该国需要运用收缩性货币政策以提高利率，使汇率与货币变得更有吸引力，但收缩性货币政策会冲击国内经济。面对这样的情况，多数国家会优先振兴国内经济，而非稳定汇率。

控制汇率的另一个替代方案是在外汇市场直接买卖本国货币。若一国想使其货币走强，可以在外汇市场买入本国货币；想使其货币走弱，则卖出本国货币。但这种直接买卖的方法有其限制，当一国卖出本国货币时，它会获得某个国家的外汇储备（foreign exchange reserve）。因此，只要该国愿意持续建立外汇储备，它就可以卖出本国货币。而当一国买入本国货币时，它需要拥有某个国家的外汇储备才能购买。因此，只要该国拥有外汇储备，它就可以持续买入本国货币。在某个时间点，这些储备会用完，使得该国无法不断买入本国货币。买卖本国货币往往只是短期办法，并非长期政策。

在管理汇率时，所有政府都会遇到两个实操上的问题。首先，外汇市场会猜测政府动向。例如，如果外国投资人预期政府会放手让货币贬值，那么他们就会抢先卖出该国货币，使得该国货币的汇率立刻开始下跌。如果政府改变心意，投资人就可能再度买进，货币就会升值。认为政府可能采取什么手段干预汇率，这个预期本身就会使汇率剧烈波动。

第二个问题是政府很难设定一个符合现实的汇率。长期而言，货币需要反映购买力平价，需要反映货币实际上可以买到什么东西。如果政府把货币价格固定在一个不符合现实的水平上，无论是高还是低，都会造成国际收支不平衡以及金融压力。如果政府让货币过于强势，就不利于该国未来的出口，而且会产生巨大的贸易逆差。若政府让货币过于弱势，那么该国将出现较大的贸易顺差，且投资资金将不断流出。同样，投机者会预期货币走向，政府不得不出手干预，利用利率或直接买卖来遏阻他们。让汇率保持固定，违反了外汇市场潮流，是一种矛盾的做法。

近年来，经济学家的普遍看法是，一国可以让汇率浮动或固定，但不应经常处于中间立场，用一种不可预测的方式偶尔让汇率浮动。这种“半吊子”政策的结果经常是汇率暂时维持稳定，但不久就会出现剧烈波动，这会严重冲击中小国家的经济。

美国没有必要太关心汇率，毕竟美国绝大多数的经济活动都发生在国界之内，而美国50个州使用的共同货币，是永久固定汇率的。加利福尼亚州的货币等价于纽约州的货币，也等价于得克萨斯州的货币。全美各地的固定汇率，大幅促进了美国境内的贸易。然而，亚洲、拉丁美洲与非洲国家，以及尚未引进欧元的许多欧洲国家，则必须为了处理各种

货币的汇率问题而制定汇率政策。由于全球化的发展，美国经济与世界各国已更紧密地联系在一起，汇率议题对美国来说必将日益重要。

35　美元大幅贬值对美国并没有显著的负面影响

国际金融风暴：遭遇金融危机的国家都有某些共同点，其GDP会大幅萎缩。

每隔几年，新闻头条都会出现某国经济受到国际金融危机冲击的报道。回溯20世纪80年代，拉丁美洲的很多国家在全球资本市场过度借款，无力偿还贷款。90年代，墨西哥无法偿还负债。国际金融危机在1997年冲击东亚国家，1998年是俄罗斯，2001年是土耳其，2001～2002年是阿根廷。2007～2009年经济衰退以来，没有哪个国家不履行其债务，但“小猪四国”（PIGS）——葡萄牙、爱尔兰、希腊、西班牙——仍相当混乱，可能拖欠其借款。要警惕的是，放眼未来，美国政府若不改变举债做法，可能也将无力偿债。

这些国家是怎么了？这个问题结合了我们讨论过的一些议题：国际资金流动规模的扩大，汇率变动且难以实行固定汇率，银行体系崩溃。然而，真正的问题是政府无力偿还债务。

遭遇金融危机的国家都有某些共同点：GDP会大幅萎缩。例如，墨西哥经济在1995年萎缩了6%，印度尼西亚经济在1998年萎缩了13%，阿根廷经济在2002年萎缩了11%。相较于2001年或1990～1991年的经济衰退，2007～2009年美国经济衰退的时间较长且影响较深，原因就在于它是由金融危机引起。

国际金融危机有一种常规的模式，细节则因不同案例而有所差异。遭遇金融危机的国家在危机发生前也会出现大量的外资净流入（通常达到GDP的4%～7%）。这些国家变成海外金融投资的热门标的，当外资涌进其银行与金融体系时，银行放款大幅增加。由于某些非常宽松的放款惯例，这些国家的银行放款有很高的比例未按时偿还。这些国家的股市也一样，外资流入使股票需求大幅增加，很快推升股票市值，导致股市在相当短的时间内大涨50%。之后，这些促使银行额外放款及股市上涨的外资就会停手或撤出。

外资与汇率联动

我们很难明白国际资金为何如此转向，这就像问是什么原因造成挤兑一样。有时，星星之火可以燎原。20世纪80年代，拉丁美洲国家在利率低时大量借债，后来利率上升，便无力偿还债务。90年代一度流行投资东亚国家，但泡沫最终破灭。最近，希腊过度举债以应对政府的高额开销，爱尔兰过度借款以致房市供过于求。国际资金一旦转向，转变可能又快又猛。金融市场的确有追逐趋势的倾向，当这些小国的股市上涨时，借钱给这些国家看起来似乎是个好主意，于是资金大量涌入，以致当地经济无法妥善管理。经济学家称这个过程为“过度调整”（overshooting）。在某个时间点，当地经济会明显变得无法管理这些资金。很多银行的放款收不回来，公司股价看起来异常高。当资金开始撤出时，反向过程经常会再次过度调整。

随着资金大量涌入这些国家，然后撤出，汇率会剧烈波动。当外资大量涌入一个国家时，很多人抢买该国货币，使得货币迅速走强。而当这些金融投资撤出时，每个人都想抛售货币，汇率因此大幅下跌。例如，阿根廷比索在2002年1月1日时价值约一美元，只不过六个月，国际资金撤出后，一比索只值28美分。金融危机发生时，一国货币贬值一半以上是很常见的事。记住，外汇市场会受到自我实现预期的影响。

汇率波动甚至可能引发更大问题。发展中国家在国际市场上借款，大部分是借主要货币，通常是美元，有时借欧元或日元。因此，当泰国借钱时，泰国的银行会借以美元计价的资金，而用泰铢贷放出去。为了进一步说明，我们假设有一家银行借来100万美元，用40泰铢对一美元的汇率转换后，贷放给一家泰国公司。这家公司用泰铢还款给银行，接着银行再把泰铢转换为美元，以偿还原来的借款。到目前为止，一切正常。如果公司还款给银行之前，泰铢贬值了50%，会发生什么事？4000万泰铢不再值100万美元，而只值50万美元，结果银行没有足够的钱来偿还借款。现在想象一下，若这状况在泰国各地发生，那我们基本上可以说泰国所有大银行都将同时破产。就像大多数国家一样，泰国政府有存款保险，当银行破产时，政府有责任偿还银行借款。庞大的款项可能会占到GDP的10%以上，因此政府会面临庞大的预算赤字。

很多低收入与中等收入国家期待稳定的外资流入，这不仅可带来实物资本资金，还可带来管理知识、国际商业往来、精良的员工培训，以

及先进技术。这些国家一方面要使外国投资人有兴趣来投资，一方面要降低国际资金流突然U形反转导致经济崩盘的风险。有什么政策可供选择？

首先，为了减轻冲击，国际货币基金组织（IMF）有权放款给遭遇金融风暴的国家。IMF成立于1945年，是联合国促进国际汇率稳定的官方机构。当一个国家遭遇金融危机时，IMF随时可提供放款，不只是暂时或短期放款，还有可帮助这些国家应对这些变化的长期放款。IMF有一个理事会，是由世界各地的代表组成的，每年开一次会。它还有一个由24人组成的执行董事会，每周开会数次。执行董事会的常任成员国有美国、日本、德国、法国、英国、中国、俄罗斯及沙特阿拉伯，其他16个席位则由IMF成员选举产生。按照规定，每一票的重要性是以该国的经济规模而定的，所以美国比其他国家有更大的表决权，但大多数的日常决策其实是采用共识裁决的方式的。

IMF放款是有条件的：例如，政府必须采取措施降低某种补贴或预算赤字，或是设立更多的金融规则。在某些情况下，IMF可以说管得太多了，从提供忠告到插手规定有争议的经济政策细节。难处在于IMF像消防局：是有帮助，但只在危机发生后才出现。更理想的情况是，能在一开始就避免起火。那怎么做呢？一是政府出手管制，阻止外资流出该国，但这在法律上不易实施。若一个国家参与全球经济，有进口和出口，就必须让资金在该国进出。要确定任何一笔资金的流出都是健康的贸易，或是要阻止投资资金撤离，都不是简单的任务，财务人员很擅长以会计账目掩饰资金的变动。此外，在国际银行账户可自由转移资金的世界里，如果一国政府暗示它可能阻止资金流出，那么金钱就会立刻撤出，因此造成或恶化了其试图避免的问题。

或许政府管制的最佳做法是少担心资金撤离，并且一开始就关注让什么样的钱进来，这种方式至少对20世纪80年代的智利是有效的。一般而言，外资可以分为两类：一类是购买有形公司或工厂的直接投资（direct investment）；另一类是购买股票或债券等金融工具的证券投资（portfolio investment）。直接投资不太可能会迅速撤出，因为一时冲动卖掉工厂是有难度的，而且直接投资者较偏向长期收益。因此，如果中小国家打算管制外资，鼓励直接投资可能是最佳做法。

政府还可以通过对银行与金融体系加强监督来降低该国金融风暴的

风险。例如，对意识到自身有外汇风险的银行来说，较好的做法是双管齐下，降低风险规模。本章开头提到的一些发生金融危机的国家，其政府在过去有段时间内把汇率维持在几乎相同的水平。固定汇率并非官方政策，但是大约有10或15年时间，银行与公司认为汇率不会波动，当汇率真的波动时，它们并没有做好准备。政府的金融监管人员可以要求银行为汇率波动做准备，也可以允许汇率在一段时间内在某种程度上浮动，使银行应对这类浮动成为常态。政府也可以对存款保险做出限制，使其只针对个人，让公司自救，以减少政府自身遇到金融危机的风险。这么做也能让公司意识到它们在外汇波动时面临的风险，并且自谋应对的方法。

金融风暴以后

对于经历金融危机的国家，有些经济学家倡议采用一种类似破产法庭的国际机制。其用意是，如果外国投资人知道他们会被某个可预测的程序公平对待，就不会这么快地抽走资金。这种机制需要很多国际协议，而且如何执行也不清楚。较温和的替代方案是，在国际债券合约的条文中加入更多条款说明国家无力偿还时的处理方式，以使过程更透明化，且投资人可将风险纳入考虑。到了21世纪最初10年中期，已有部分国家开始这样做。整体而言，世界各国对持有更多外汇储备、推动银行与企业辨识汇率波动风险，以及拟订详尽的国际债券合约，都更加敏锐了。

美国在遇到国际金融危机时会怎样？美国和许多小国家的情况相当不同，部分原因在于美国可以用自己的货币借款，因此它的银行体系比较稳健，不受汇率牵动。如果美元真的贬值，甚至可以降低美国公司积欠外国投资人的负债成本。美国早已经历过美元大幅贬值的情况，其经济并没有受到显著的负面影响。很多外资是以投资收回可变资产的形式（例如股票与房地产）流入美国的，和借款相比，这种投资没有固定的收回时间表，它只会跌价，但不会像无法偿还借款一样发生违约现象。

虽然汇率波动会使国际金融危机恶化，但它不是引爆危机的必然条件。葡萄牙、爱尔兰、希腊和西班牙在21世纪最初10年中期可用其共同货币欧元来借款，这有助于规避汇率风险。然而，希腊的借款是用来应对不断增加的庞大预算赤字[32]的。在爱尔兰，外资流入其银行，银行则把这些钱用来向房地产放款。当爱尔兰的房地产泡沫破灭时，银行发现

自己破产了，于是爱尔兰政府介入，并保证所有国内外投资人都不会有损失。政府的保证阻止了金融恐慌，但代价巨大。

导致2007～2009年经济衰退的美国金融危机，基本上归因于自身问题，而非国际因素。次级房贷的风潮、房市泡沫以及泡沫破灭，这都是当时美国经历的事情。美国经济在2000年以后面临巨大的贸易逆差，这反映了大额国际资金的净流入。贸易逆差通常占GDP的4%～5%——每年5000亿美元以上。外国的中央银行，尤其是日本、中国以及东亚各国，一直储备着庞大的美元资产。在2009年与2010年，美国政府的预算赤字[33]开始冲高，从历史水平来看，当时的预算赤字占GDP的比重非常大。大量资本需求被美国政府的大量借款满足了，实质上是被世界各国的国际借款填满了。然而，世界各国终究不会无止境地增持美元资产。

即使美国不可能经历全面的金融危机，外国投资人也渐渐变得不愿意让资金停留在美国境内，这种情况会导致长期、缓慢的经济崩溃。如果美国出现经济增长迟缓甚至外资流出的情况，那么政府就必须做出调整。国民储蓄与投资恒等式指出，调整方式有以下三种：第一，增加私人储蓄，以补足外资撤出的缺口，但实际上这不太可能，因为美国的私人储蓄率一向相当低；第二，减少政府借款，这表示必须同时削减支出、增加税收；第三，减少实物资本与新技术的民间投资，但这会伤害经济的长期增长。

即使是庞大的美国经济体，也无法依赖外国投资人无休止地增持美元资产，三个选择的某种组合终将发生。找出减少预算赤字或增加私人储蓄的方法是比较可行的选择。相反，排挤投资与抵制长期经济增长都将付出惨痛的代价。

36　未来的经济不再是零和游戏

全球经济观点：未来的经济在不断的挑战与崩解中将出现巨大机会。

这个世界的经济变得越来越整合。世界贸易组织等机构正在减少贸易与资本流动的法规障碍；通信与信息交流变得更便利、更便宜，这使得全球生产变得更容易合作；商品物流的成本下降——不仅是空运、陆运或海运实体产品的成本，以因特网方式寄送数字商品与服务的成本亦

如此。全球经济变得越来越不受国界限制，越来越全球化。

检视全球经济现状时，先从全球GDP和人口开始是很有用的，然后再比较不同类型的国家的GDP和人口。标准的分类方法是首先划分高收入国家（美国、加拿大、欧盟各国、日本等），然后把世界按区域划分（东亚与太平洋地区、东欧与中亚、拉丁美洲与加勒比海区、中东与北非、南亚与撒哈拉沙漠以南的非洲地区）。世界银行用这个方法把世界各国分类，并提供国际数据，使得我们能快速浏览全球经济情势。

2009年，全球GDP大约是58万亿美元（按目前的美元价值推算），全球人口为68亿，因此，全球人均GDP约为8500美元。高收入国家总人口约占全球人口的16%，而产出占全球GDP的72%，其人均GDP大约是37，000美元。高收入国家都面临着各种争论与问题，包括失业、政府预算赤字以及人口老龄化。几十年来，这些国家的平均经济增长率为2%～3%。2007～2009年，由于全球金融危机，这些国家的经济停滞，但长期而言，它们有强大的基础建设优势，有教育程度较高的劳动力与良好的人力资本，有强大的实物资本投资，擅长发展与应用技术，而且市场制度运作良好。

区域经济扫描

东亚与太平洋地区较大的经济体，包括中国及所谓的东亚“四小虎”（泰国、马来西亚、印度尼西亚和菲律宾）等国。这些国家的总人口占全球人口的29%，仅中国就占大约1/5。这些国家的总产出占全球GDP的11%，该地区的人均GDP约为3300美元，差不多是高收入国家人均GDP的1/12。然而，该地区是过去几十年来经济成功的主要案例，最初是20世纪70年代与80年代“亚洲四小龙”经济快速成长，然后是中国经济在过去30年的快速增长。该地区经济长期增长主要归功于良好的基础：高储蓄率、高国内投资率，以及致力于通过扩大公共教育建立人力资本。这些国家有很强的意愿引进并运用技术，也极愿意为生产者提供市场激励，融入全球经济。即使是中国，也从高度集中的计划经济，转向市场经济。

东欧与中亚地区最大的经济体是俄罗斯，但波兰与土耳其的GDP也很可观。这个地区的总人口大约占全球人口的6%，产出占全球GDP的4.5%，因此人均GDP约为6400美元。该地区涵盖的国家很广，从西部的

波兰与捷克共和国，到中部的俄罗斯联邦与土耳其，一直到东部的哈萨克斯坦、塔吉克斯坦与吉尔吉斯斯坦。对这么庞大的地区来说，一概而论是有风险的。我在回顾时仍然感到惊奇，20世纪50年代到80年代后期，当人们谈论苏联经济时，仿佛它可以和美国或西欧的经济相提并论。很多人（甚至是经济学家）都被苏联的奥运冠军与国际象棋冠军、太空计划以及莫斯科发展得不错的部分欺骗，其实当时苏维埃阵营整体的人均GDP非常接近墨西哥或巴西的水平，而非美国的水平。该地区的国家，按世界标准来看，有教育程度较高的人口，也与欧洲高收入国家有着较密切的关系，但它们仍然处于过渡时期，正试图摆脱过去数十年承袭政府固定补贴的模式以及有缺陷的法律制度。

旋风般的环球之旅的下一站是拉丁美洲与加勒比海地区，其中较大的经济体是巴西、墨西哥与阿根廷。该地区的总人口占全球人口的8.5%，产出占全球GDP的7.2%，人均GDP约为7200美元。20世纪70年代与80年代，该地区的很多国家有些特别的问题：庞大的政府负债、金融危机、损害经济长期增长的内部导向型（inward-looking）保护主义贸易政策，以及可怕的通胀（有时濒临恶性通胀）。度过了21世纪最初10年，这些国家已经大致上拟定了宏观经济政策。它们已经驾驭进而消除了恶性通胀，基本上（不是完全）放弃了保护幼稚产业，而且把部分国营产业民营化，减少了价格管制，其经济表现越来越好。它们目前优先实施的政策之一是解决教育程度与医疗水平的巨大不均问题，这些不平等成了腐败和民粹主义滋生的温床，会妨碍经济成长。拉丁美洲与加勒比海地区还需要严肃看待全球经济竞争，这些国家仍然存在太多市场障碍及贸易障碍，即使在该地区内部也是一样。

接下来是中东与北非。这个地区的总人口大约占全球人口的5%，产出占全球GDP的2%，人均GDP约为3200美元，较大的经济体是沙特阿拉伯、伊朗与埃及。考虑到该地区的地缘政治的重要性（即石油），令人感到吃惊的是，该地区的经济规模并不是很大，如果不是因为石油，它几乎不可能在全球经济中占有一席之地。该地区的长期经济前景似乎不稳定，人力资本投资不高，教育程度也不高，尤其是女性。除了石油产业，它的实物资本投资也很低。市场制度（例如金融与法律等市场经济的基础条件）缺乏妥善发展，政治自由有限，而人口增长率一直很高。未来数十年里，该地区将出现非常多的教育程度低的年轻工作者，目前尚不清楚要如何吸收这些人口。石油产业是资本高度密集型产业，不可能雇用他们。政府已经有预算赤字，不可能提供公共部门工作

机会。民间部门没有能力向外扩张，也无法吸引工人加入。

南亚地区最大的经济体是印度，其他大国包括巴基斯坦与孟加拉国。这个地区的人口大约占全球人口的23%，但其产出只占全球GDP的3%。该地区的人均GDP是1000美元，非常贫穷，但一些迹象仍然振奋人心。尤其是印度，该国正在减少对经济的重度管制，并朝市场激励与全球导向迈进。印度目前在经济上是两极化的国家：就如某位经济学家形容的，一部分是硅谷，另一部分是撒哈拉沙漠以南的非洲。通常来说，印度仍是一个低收入国家，但其经济中的某些产业有竞争优势，尤其是在高科技与服务业的贸易方面。

撒哈拉沙漠以南的非洲地区有48个国家，其中最大的经济体是南非，人口最多的国家则是尼日利亚。这个地区的人口占全球人口的12%，总产出占全球GDP的比例不到2%，人均GDP约为1100美元，与南亚的情况类似。然而，近年来非洲出现了一线曙光，非洲的教育程度与医疗水平在最近数十年大幅提升。举例来说，自1960年以来，儿童死亡率降低了一半以上。1960年，只有约1%或2%的人口接受了中等教育，如今大多数国家接受中等教育的人口比例已达30%或40%。部分非洲国家的经济得到了扎实的成长，尤其是南非，按照世界标准，已经属于中等收入国家。然而，非洲还有很多人过着仅能糊口的生活，其国家最好的情况是治国无方，最坏的情况是混乱或内战。

经过这一趟旋风式的巡礼，我想花一些时间讨论中国与印度的具体情况，因为这两个国家拥有全球大多数人口。2009年，中国大约有13亿人，印度有11亿多人，合计人口超过全球人口的1/3。这两个国家仍然非常贫穷，2009年，中国的人均GDP大约是3700美元，印度的人均GDP约为中国的1/3。然而，这两个国家近年来呈现出了强劲的经济增长趋势。自20世纪80年代以来，中国的实际GDP每年增长大约9%，印度的实际GDP在过去十年每年增长6%～8%。别忘了快速增长的威力：每年的增长率为9%，中国的经济规模每隔八年会翻一倍；每年的增长率为7%，印度的经济规模每隔十年会翻一倍。

对穷人来说，过去几十年，世界上的最大变化是中印两国爆炸式的经济增长，让更多人摆脱了生存性贫困（subsistence poverty），这件事情比人类历史上的任何其他事情都更快实现。有趣的是，这两个国家是以不同的方式达到如今的成就的。中国专注于制造业，有相当自由的市

场经济，以及不同于西方式的民主政治体系。印度则聚焦于技术与服务业，在民主的政治体系中自我修正，变得更加以市场为导向。

全球经济的重大议题

未来数十年内（不是短期几年内），全球经济面临的主要危险将是什么？

举例来说，贸易战争有可能使全球经济陷入瘫痪吗？经济史学家告诉我们，19世纪末到第一次世界大战以前曾经也有全球化的时期，但因接二连三的战争、反贸易的政策以及经济大萧条而终止。这些情况有可能再次发生吗？趋向自由贸易的基本动能从未消失，贸易成本不断下降，通信变得越来越容易，全球商业版图、国际法律与金融、国际运输在未来将变得更容易管理。此外，人们也会因善用贸易而持续获得经济利益。

能源短缺的影响又如何？在未来30年到40年，石油和天然气的价格可能大幅上涨，但供给不太可能出现严重不足。随着能源价格的提高，运用现有技术开发并使用化石燃料资源（例如油页岩与油砂）将非常划算。新兴技术将有助于发现新能源，或者更有效地利用现有资源，并且产生各种替代品。值得注意的是，近年来取得的经济利益，大多已经不是来自依赖大量能源的旧产业，而是来自信息与计算机技术等产业。因此，我不认为能源危机在未来几十年内会使全球经济偏离轨道。

环境危机会终结经济长期增长吗？美国社会为保护环境付出的成本大约占GDP的2%～3%。这个成本似乎是固定的，不会随着时间增加。因此，当经济增长时，不需投入更多资源，就可以持续使环境变得更清洁。另一个好消息是，经济快速增长的国家，例如中国、印度与墨西哥，已经比一个世纪以前的美国更加意识到环保的重要性。虽然这些国家的空气和水的质量按美国标准来说还不够好，但已经在改善。通常来说，更富裕的国家更愿意在环境保护上花费资源。把能源税作为降低污染的动力，也会减少能源危机风险。经济增长与环境保护的结合将是一个持续挑战，它在经济上确实可行，但需要政治上的充分护持。

人口增长的速度会超过全球经济增长的速度吗？这种担忧在20世纪六七十年代的畅销书中尤其常见，而目前的思考更注重国家人口结构的变化——出生率下降且平均寿命延长。在日本和西欧国家，人口结构变

化是如此明显，以至于人口数量在未来半个世纪将大幅减少。即使是在很多低收入国家，其人口出生率相较于20世纪60年代与70年代也一路下跌。如同我太太所常说，当女性的教育程度提高，并且避孕变得很容易时，事情的转变是令人惊讶的。目前的预测是，在2050年左右，全球人口将超过90亿，之后会持平或下降。通过适当投资农业研发来养活全球人口，应该是有可能的。

当你听到关于经济政策的辩论时，似乎每件事都会造成威胁。然而，未来的经济在不断的挑战与崩解中将出现巨大的机会。世界经济将不再是固定成长式的零和游戏，美国经济的成长也不必以牺牲其他国家为代价。相反，全球经济在本质上像是一种合作创业，如果每个国家在遍布全球的贸易、生产、技术与知识的网络中合作，那么大家便都能更快速地成长。在这个网络中，每个国家仍然掌握着自己的命运。若一个国家的政策有助于建立人力资本与实物资本，创造并推广新技术，改善法律与金融的基础设施以支持市场竞争，那么这个国家的经济就会成长。反之，若无法构建一套成功的政策，那么其经济将节节落后。

确实有一些因素导致人们担心美国经济未来的竞争地位。我们需要从小学、中学及大学教育上着手，需要解决个人与政府过度举债的问题。我们需要在实物资本与技术的持续发展方面创造投资的动力，需要为人口老化做好准备，并正视医疗成本上升的问题。这些议题都很实际，也是各国终将自行面对的问题，无论欧洲、中国、印度或拉丁美洲的经济情况如何。我们的未来掌握在自己手中。

美国第三任总统托马斯·杰斐逊（Thomas Jefferson）曾说：“有知识的公民，是共和国正常运作不可或缺的要素。”虽然美国的经济制度十分健全，但它仍需要有知识的公民于公于私认真支持。于私是扮演工作者、管理者、消费者、存款人、投资人与创业家的角色，于公则扮演公民、选民与政治人物的角色。本书秉持着尊重市场力量的精神，但也承认这些市场力量有时可能失灵。我们相信政府的政策可能非常有用，但也明白在某些情况下，这些政策不仅没用，反而会弄巧成拙。本书试图呈现兼顾短期需要与长期成功因素的观点，让读者能够搞清楚世界各区域的经济议题。

经济学的观念与洞察方法，为读者提供了有用的语汇系统，让他们能够清楚地解释全球不断演进的经济中一定会发生的事情以及可能的权

衡取舍关系。在很多情况下，经济学并不指向唯一的正确答案，但它可以引导我们找出更条理分明、更深思熟虑的办法去解决问题。

宏观经济学原理总结

宏观经济学的观点是总合的、由上而下的，它把整个经济视为一个大型有机体。以下是一些重要概念：

宏观经济政策的四个目标是：经济增长、充分就业、物价稳定、国际收支平衡。讨论宏观经济政策的架构称作总供给与总需求模型。

财政政策和货币政策是宏观经济政策的两组主要工具。前者是政府税收和支出的政策，包括政府预算和预算赤字；后者是指中央银行的政策，它会影响利率、借款与放款。

出口大于进口，该国就有贸易顺差；进口大于出口，该国则有贸易逆差。顺差与逆差探讨的是金钱的流向，以及向哪边的流动比较大。

凯恩斯法则（需求创造其自身的供给）注重短期几年内的经济周期，萨伊定律（供给创造其自身的需求）倾向于更注重长期。

使社会的总需求增加或购买力提高的政策，称作扩张性或宽松的财政政策，包括减税与增加支出；反之则为收缩性或紧缩的财政政策，包括增税或减少支出。

未来的经济将不再是固定成长式的零和游戏，而像是一种合作创业，如果每个国家在遍布全球的贸易、生产、技术与知识的网络中合作，那么大家便都能更快速地成长。

[1]指将经济学概念和方法应用于医疗服务和相关政策的一门学科。

[2]亚当·斯密（1723～1790）：英国哲学家、经济学家，所著《国富论》为第一本阐述欧洲产业和商业发展历史的著作，这本书发展出了现代经济学学科，也提供了现代自由贸易、资本主义和自由意志主义的理论基础。

[3]伦纳德·里德（1898～1983）：从20世纪50年代开始称自己为自由意志主义者，是以现代意义来使用 libertarian一词的开创者。他还创建了经济学教育基金会。

[4]奥斯卡·王尔德（1854～1900）：英国小说家、诗人、剧作家，英国唯美主义艺术运动的倡导者。

[5]指土地利用时，收益与成本相等，无法取得超额利润的土地。边际土地在经济上成为耕作地与非耕作地的界限，低于此界限的，称为边际以下土地或次边际土地（sub-marginal land）；高于此界限的，称为边际以上或超边际土地（super-marginal land）。

[6]401（k）计划也称401（K）条款，始于20世纪80年代初，是一种由雇员、雇主共同缴费建立起来的完全基金式的养老保险制度，是指美国1978年《国内税收法》新增的第401条k项条款的规定。90年代迅速发展，逐渐取代了传统的社会保障体系，成为美国诸多雇主首选的社会保障计划。

[7]指对烟草、酒、赌博业等征收的税。

[8]指英国小说家罗伯特·路易斯·斯蒂文森（Robert Louis Stevenson，1850～1894）所著经典小说《化身博士》（Strange Case of Dr.Jekyll and Mr.Hyde）中具有双重人格、乐善好施的杰基尔博士，他喝下药水后，会变成犯案累累的海德。

[9]伯顿·马尔基尔（1932～）：美国经济学家，耶鲁大学经济学教授，“有效市场”理论的主要拥护者，1973年出版投资经典《漫步华尔街》（A Random Walk Down Wall Street），至今热销40余年。

[10]固定利率即债券的票面利率，市场利率也称为名义利率，而名义利率减去通货膨胀率，就等于实际利率。

[11]随机漫步是一种数学统计模型，由一连串轨迹组成，其中每一次都是随机的。证券价格的波动是随机的，就像醉汉走路，价格的下一步将走向哪里，是没有规律的。

[12]约翰·希克斯（1904～1989）：英国经济学家，1972年与肯尼斯·约瑟夫·阿罗（Kenneth J.Arrow）共同获得诺贝尔经济学奖，被视为20世纪最重要和最有影响力的经济学家之一。

[13]约翰·斯图尔特·密尔（1806～1873）：英国古典自由主义思想家，是功利主义的重要代表人物之一。

[14]标准石油瓦解案：美国石油大王约翰·洛克菲勒（John D.Rockefeller）在1882年联合40家相关企业，集体由标准石油托拉斯（Standard Oil Trust）统筹管理业务，以哄抬或控制价格。美国政府为解决这个不正当垄断现象，于1890年通过了《谢尔曼法案》（Sherman Act），并起诉标准石油，标准石油因此于1911年宣告瓦解。此后，反垄断即被称为反托拉斯。

[15]专门审理破产案件的法院。

[16]斯德哥尔摩症候群：又称“人质情结”，指犯罪的被害者对犯罪者产生情感，甚至反过来帮助犯罪者的一种情结，源自1973年在瑞典斯德哥尔摩发生的一起银行抢劫事件。

[17]伊莱·惠特尼（1765～1825）：美国发明家、机械工程师及机械制造商。除了发明轧棉机，他还提出了可互换零件的概念，对工业发展贡献很大。

[18]安然从一家小公司，利用关联交易、高估资产、操控利润、隐瞒负债，快速成为美国第七大企业、全球最大能源交易集团。2000年，其营业额突破1000亿美元，破产前曾拥有逾2万名员工。其财务问题在2001年10月曝光，安然案终成为美国有史以来的最大宗破产案，严重冲击了美国资本市场以及全球金融市场。

[19]安东尼·唐斯（1930～）：美国著名政治学家、经济学家，公共选择理论的主要代表人物之一，现为美国布鲁金斯学会（Brookings Institution）高级研究员。唐斯著述颇丰，最有影响力的著作是《民主经济理论》和《官僚制内幕》（Inside Bureaucracy）。

[20]罗伯特·索洛（1924～）：美国经济学家，以其新古典经济成长理论（被称为索洛模型）著称，1961年获美国经济学会克拉克奖章，1987年获诺贝尔经济学奖。

[21]计量谷物的单位，在某些国家用作大麦、玉米的重量单位。

[22]迈克尔·博斯金（1945～）：1989～1993年任布什总统经济顾问委员会主席。

[23]德国恶性通胀发生在1923～1924年间，货币的最高面额从5万马克变成了100万亿马克，最严重时，4.5万亿马克只相当于1美元。

[24]阿根廷恶性通胀自1975年起，原最大面额货币为1000比索，1981年年底，面额达到100万比索。历经1983年、1992年两次货币改革，1新比索等于1983年以前的1000亿比索。

[25]以色列于20世纪70年代通胀率开始攀升，由1971年的13%上升到1979年的111%，再从1980年的133%跃至1983年的191%和1984年的445%。1985年，以色列政府冻结所有物价，1986年的通胀率降到19%。

[26]玻利维亚在1984年之前，货币的最高面额为1000玻利维亚比索，到了1985年已变成1000万玻利维亚比索。1987年货币改革，才以和美元挂钩的玻利维亚诺取代玻利维亚比索。

[27]津巴布韦于1980年独立之后，通胀高涨加上经济崩溃，使货币严重贬值。2004年年初，通

胀升至6.24倍。2006年起，政府印了60万亿津巴布韦元，支付国际欠款及公务人员薪水。2007年6月，通胀升至110倍；2008年5月，升至22，000倍。2008年12月发行的100万亿面额的新钞，实际仅值25美元。

[28]米尔顿·弗里德曼（1912～2006）：美国自由派经济学家，毕生主张“减少政府干预”与“个人自由”，1976年获诺贝尔经济学奖，堪称20世纪最具影响力的经济学家之一。

[29]大卫·李嘉图（1772～1823）：英国古典经济学理论的集大成者，被认为是最有影响力的古典经济学家，也是成功的商人、金融家和投机家，并积累了大量财富。在1817年发表的《政治经济学及赋税原理》一书中，李嘉图提出了“比较优势”理论。

[30]指1929～1939年的全球经济不景气。始于20世纪20年代的美国，随着经济的增长，市场融资炒作风气盛行，资金在房市和股市流窜。随后，美联储升息至5%，导致美股于1929年10月29日崩盘，道琼斯指数单日重挫23%（称为“黑色星期二”）。1929～1932年间，美股下跌超过80%。欧美经济联动性提高，随着美国经济的崩盘，银行转向欧洲抽回银根，使欧洲各国也陷入萧条。接着，美国在1930年6月17日通过法案，对3000多项进口商品课以60%的高关税，全球采取关税壁垒报复，国际贸易完全停滞。到了1932年，全球贸易总额只剩下不到1929年的一半。1933年，美国失业率达25%，英、德等国的失业率也高达33%。

[31]罗斯·佩罗（1930～）：得克萨斯州富豪，1992年美国总统候选人。

[32]1974年，希腊民主党执政以来，大额公债预算是该国经济发展模式的显著特征，希腊政府已经习惯用预算赤字支付公务员的薪资、保险费与其他福利支出。从1993年起，政府负债占GDP的比例一直维持在100%以上。

[33]2009年是美国历史上预算赤字最高的年度，赤字高达1.4万亿美元。